



Työhyvinvointi kuntasektorilla

Nummijärvi, Maria

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Työhyvinvointi kuntasektorilla

Nummijärvi Maria
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2012

Maria Nummijärvi

Työhyvinvointi kunnassa X

Vuosi	2012	Sivumäärä	75
-------	------	-----------	----

Kunnat kohtaavat tänä päivänä jatkuvia muutoksia ja haasteita. Nämä muutokset pakottavat kuntia miettimään uusia linjauksia ja toimintatapoja. Muutokset vaikuttavat olennaisesti myös työntekijöiden hyvinvointiin. Kuntatyönantajan on pystyttävä tehokkaasti kilpailemaan osavasta työvoimasta, sekä mahdollistettava jatkuva osaamisen kehittäminen. Tyytyväiset työntekijät ovat kuntien voimavara ja takaavat hyvän palvelun laadun. Siksi työhyvinvoinnin edistäminen on tärkeää ja ajankohtaista.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään kuntatyönantajan ongelmia ja haasteita tämän päivän muuttuvassa yhteiskunnassa, sekä punnitaan työhyvinvointiin merkittävimmin vaikuttavia tekijöitä. Tutkielman tueksi on tuotettu työhyvinvointikysely toimeksiantona kunta X:n työntekijöille, jonka pohjalta on tehty johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia.

Työhyvinvointikyselyn tavoitteena oli kerätä tietoa siitä, miten työntekijät kokevat työpaikansa ilmapiirin, tiedonkulun ja toimintatavat työyhteisön sisällä. Kysymyksiä esitettiin lisäksi esimiestyöskentelyyn, kuormittavuuteen, osaamiseen ja työkykyyn liittyen. Avoimen kysymyksen avulla kartoitettiin työhyvinvointiin liittyviä asioita, jotka eniten mietityttävät kunnan työntekijöitä.

Aineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella. Kyselylomake sisälsi taustatietojen lisäksi 40 väittämää sekä yhden avoimen kysymyksen. Kyselylomakkeet jaettiin kaikille kunnassa työskenteleville, yhteensä 309 henkilölle. Kyselylomakkeita palautettiin 212 kappaletta, jolloin vastausprosentiksi saatiin 71,5 prosenttia. Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää.

Tutkimuksen tuloksista voitiin todeta, että keskimäärin työntekijät ovat varsin tyytyväisiä työhönsä. He kokevat työyhteisönsä ilmapiirin hyväksi sekä työnsä haastavaksi ja arvokkaaksi. Parannettavaa sen sijaan koettiin olevan palkitsemisessa, työkykyä ylläpitävässä toiminnassa sekä työterveyshuollossa. Suurta hajontaa vastauksissa oli myös tiedonkulua ja esimiestyötä käsittelevissä väittämässä.

Tässä tutkimuksessa esitellään yhteenveto kyselyn tuloksista. Kysely tuotettiin kuitenkin niin, että jokaisen yksikön vastaukset käsiteltiin myös erikseen. Näin ollen kyselyn avulla saatiin yksityiskohtaisempaa tietoa kunkin toimialan tarpeista.

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda kuntaan työhyvinvointikyselyn malli, jota voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa. Lisäksi tutkimus antoi osviittaa siitä, missä on parantamisen varaa ja mihin asioihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Tutkimuksessa käsiteltiin lisäksi kehitysehdotuksia joilla kunta voisi parantaa työhyvinvointia työpaikoilla.

Asiasanat: työhyvinvointi, kehittäminen, henkilöstö, kunta-ala

Maria Nummijärvi

Work Welfare in Municipality X

Year	2012	Pages	75
------	------	-------	----

Finnish municipalities face many changes and challenges nowadays. These things force them to consider new ways to handle different situations and functions. Changes substantially also affect employees' welfare. Municipalities must be able to compete of the skilled labor efficiently and have to enable continuous development of skills. Satisfied employees are the greatest asset of municipalities and guarantee good quality of services. That is why it is important and current to promote work welfare.

The aim of this Bachelor's thesis was to find the biggest problems of Finnish municipalities at this moment and to examine some aspects of work welfare. In addition the study contains a work welfare questionnaire which was implemented with one Finnish municipality. Based on the questionnaire results some conclusions and development-suggestions will also been made.

The target of this questionnaire was to collect information about that how employees feel the atmosphere, flow of information and functions in their work community. Questions were also about management skills, workload, knowledge and working ability. In additional there was also one "open question" assessing the well-being, which are mostly concerns of the employees.

The data of this research was collected with a structured questionnaire form. It contained basic background questions and forty-one (41) questions about the situation of work welfare in every different area. Questionnaire forms were sent for every employee in the municipality, totally 309 pieces. Altogether 212 pieces was returned so answering percent was 71,5. The study was based on a quantitative method.

Results of this study show that most of the employees are satisfied for their work welfare. Employees feel that the working atmosphere is good and their work is challenging and valuable. The biggest problems seem to mainly be in rewarding, workplace health promotion activities and employees' health care. There was deviation also in questions about information and leading habits.

A summary of answers has been presented in this study. The questionnaire was produced so that the answers in different units were possible to be also handled separately. This made it possible to obtain detailed information on each every unit's needs.

The purpose of this study was to create a model of the work welfare questionnaire to the case municipality that could also be used in the future. In addition the study gave indications of what could be improved and where special attention should be paid. The study also presents some suggestions at which the municipality could improve its work welfare in the workplace.

Keywords: work welfare, development, staff, municipality work

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimuksen rajausta ja tutkimusongelma	8
2	Työhyvinvointi	9
2.1	Työtyytyväisyys ja -motivaatio	10
2.1.1	Tyytyväisyyden ja motivaation vaikutukset suoritukseen	12
2.1.2	Motivaatioteoriat	13
2.1.3	Palkitseminen osana työsuoritusta	14
2.2	Työkyky.....	16
2.2.1	Työn fyysinen ja psyykkinen rasittavuus	16
2.2.2	Työsuojelu ja työterveyshuolto	19
2.2.3	Tyhy- ja työky-toiminta.....	20
2.3	Työilmapiiri	21
2.4	Esimiestyöskentely ja tiedon kulku.....	23
3	Kuntatyön nykytila.....	25
3.1	Hankkeet	26
3.2	Palvelutarpeiden uudistuminen	26
3.3	Työntekijöiden ikääntyminen.....	28
3.4	Taloudelliset ongelmat	28
3.5	Esimiestaidot ja uudenlainen johtaminen.....	28
3.6	Helpotusta ongelmiin	29
4	Tutkimus.....	31
4.1	Tutkimusmenetelmät	31
4.2	Kyselytutkimuksen lähtökohdat	32
4.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	33
4.4	Tutkimuksen tulokset	34
4.4.1	Työyhteisön toimivuus.....	36
4.4.2	Johtaminen ja esimiestyö.....	40
4.4.3	Kuormittavuus.....	44
4.4.4	Haastavuus ja palkitsevuus	47
4.4.5	Tiedon kulku ja ammatillinen osaaminen	49
4.4.6	Työkyky ja -olot.....	53
4.4.7	Avoin kysymys	60
5	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	61
5.1	Tulosten pohdinta ja johtopäätökset	61
5.2	Osastojen välistä vertailua.....	63
5.3	Omaa arviointia	64

6	Kehitysehdotukset	65
6.1	Ideoita käytäntöön	65
6.2	Kehitys ja seuranta	67
	Lähteet	68
	Kuviot	70
	Liitteet.....	72

1 Johdanto

Työhyvinvointi on tänä päivänä kiristyvässä työtahdissa erityisen tärkeää jaksamisen kannalta. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työhyvinvointia ja työssä jaksamista kuntatyönantajan näkökulmasta. Tutkimuksen tueksi tuotettiin työhyvinvointikysely joka tehtiin toimeksiantona erään suomalaisen kunnan taholta. Tutkimuksessa käytetty kunta ei tahdo nimeään julkaistavan, joten tutkimuksessa puhutaan kunnasta case-kuntana sekä kunta X:nä.

Tutkimuksen alussa perehdytään teoriassa työhyvinvoinnin käsitteeseen sekä käydään läpi kuntatyön nykytilannetta ja sen erityispiirteitä. Loppupuolella tarkastellaan lähemmin case-kuntaan tuotettua työhyvinvointikyselyä ja sen tuloksia. Lisäksi pohditaan ratkaisuja havaittuihin ongelmiin sekä seurataan miten työhyvinvoinnin tilanne kunnassa on tutkimuksen tekemisen jälkeen kehittynyt kolmenvuoden aikana.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Kunnat työllistävät Suomessa lähes viidenneksen kaikista työllisistä. Kunta-ala elää muutosten aikaa ja monissa Suomen kunnissa taloudellinen tilanne asettaa suuria rajoituksia niin kehityksen kuin työhyvinvoinnin tielle. Erilaiset yhteiskunnalliset muutokset sekä ikärakenteen muuttuminen, pakottavat kunnat säästöihin. Usein säästötoimenpiteet aloitetaan henkilöstökustannuksista, jotka ovat yleensä kuntien, kuten myös muiden organisaatioiden suurin menoerä. (Koivuniemi 2004, 16.)

Tämä tutkimus on siis ajankohtainen monien kunta-alalla tapahtuvien muutosten ja uudistusten vuoksi. Yksi uudistuksista on kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuuskunnan hyväksymä suositus työhyvinvoinnin edistämisestä. Suosituksessa on otettu huomioon hyvät työhyvinvoinnin käytännöt sekä viimeisin työterveyttä ja tuloksellista työelämää koskeva tutkimustieto. Suosituksen tarkoituksena on kannustaa tukemaan ja kehittämään työhyvinvointia sekä antaa välineitä ja hyviä toimintamalleja, joiden avulla voi parantaa toimintaa työyhteisössä (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007.)

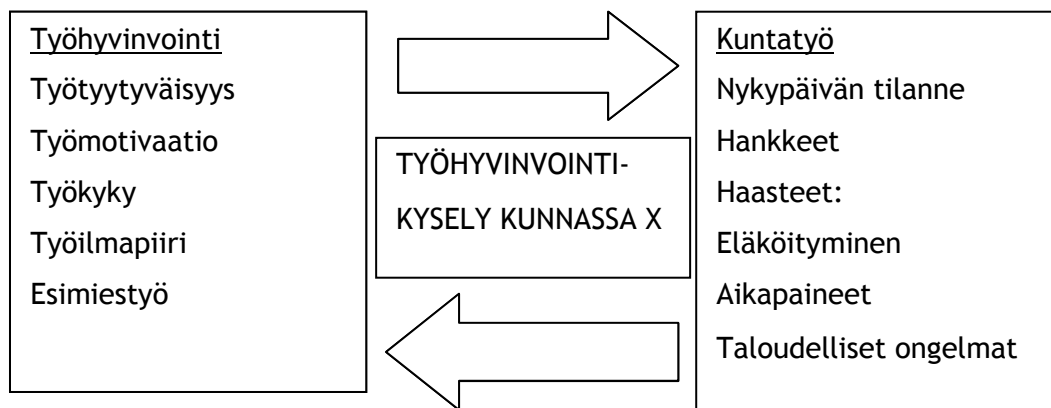
Tarkastelun alla oleva case-kunta on yksi monista taloudellisten ongelmien kanssa kilpailevista pienistä muuttotappiokunnista. Yksi kunnan suurimmista haasteista on palveluiden laadukas tuottaminen vanhenevalle väestölle, sillä kunnan asukkaista miltei kolmekymmentä prosenttia on yli 64-vuotiaita. (Henkilökohtainen tiedonanto 2009.)

1.2 Tutkimuksen rajaus ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa kuntatyönantajan yleisimmät ja vaikeimmat haasteet työhyvinvoinnin osalta, sekä etsiä selityksiä case-kunnan ongelmatilanteisiin. Ongelmanratkaisussa pohditaan keinoja hyvinvoinnin lisäämiseen lähinnä esimiesten ja työyhteisöjen näkökulmasta, ei niinkään yksilöiden näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena olisi synnyttää työhyvinvointiin liittyvää keskustelua kunnassa johon kysely suoritetaan. Esimiesten tulisi käsitellä tutkimuksesta saatu palaute tarkasti ja tarttua uusiin ideoihin ja kehitysehdotuksiin. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä paneudutaan työhyvinvoinnin osa-alueisiin sekä kuntasektorin nykytilanteeseen.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää case-kunnan työhyvinvoinnin nykytila. Tutkimuksella haetaan siis vastausta kysymykseen, mikä on kuntatyöntekijöiden työhyvinvoinnin tila case-kunnassa. Kyselytutkimuksen avulla haetaan vastauksia moniin eri kysymyksiin kuten, millä työhyvinvoinnin osa-alueilla case-kunnassa on eniten ongelmia, kuinka ongelmia tulisi ratkaista, ennakoita ja ehkäistä sekä mikä on esimiehen rooli työhyvinvoinnissa.

Tutkimuksen perustana käytetään työhyvinvointiin ja kuntatyöhön liittyvää kirjallisuutta, julkaisuja ja aiempia tutkimuksia. Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyön viitekehys kokonaisuudessaan.



Kuvio 1: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnista puhuttaessa tarkoitetaan niin yksilön henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa, kuin koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi muodostuu monista eri asioista ja se on hyvin yksilöstä riippuvaista. Työyhteisön jäsenet saattavat arvostaa täysin eri asioita, toinen turvallisuutta ja toinen vapautta. Työhyvinvointi työpaikalla muodostuu kaiken kaikkiaan yksilön suorituskyvystä, hyvinvoinnista, osaamisesta, johtamisesta ja työyhteisön hyvinvoinnista. (Ojala 2003, 17; Kaistila 2009, 4.)

Työtehtävät ovat muuttuneet vuosikymmenten saatossa yhä enemmän fyysisistä tehtävistä aivotyöskentelypainotteisemmaksi. Näin ollen työhyvinvointi käsitteenä on saanut uuden merkityksen. Ennen käsite yhdistettiin lähinnä vain työturvallisuuteen ja -kykyyn liittyviin asioihin, mutta nykyään siihen liitetään yhä useammin ei-konkreettisia tekijöitä. Tällaisia ovat esimerkiksi motivaatio, osaaminen ja ilmapiiri. (Ojala & Ahonen 2005, 30-31.)

Hyvinvoiva henkilöstö on tärkeää, sillä vain se voi taata yrityksen toiminnan tuloksellisuuden. Tämän päivän työelämässä hyvinvoinnin ylläpitäminen onkin haaste sekä yritykselle että työntekijöille itselleen. Työnantajan tehtävänä on edistää työpaikan hyvinvointia. Lisäksi työntekijöillä on vastuu omasta ja toisten hyvinvoinnista. Työpaikalla tulisikin kokonaisuudessaan ottaa huomioon sekä työntekijän fyysinen että psyykinen jaksaminen. Myös terveydestä huolehtimiseen olisi kannustettava jokaista työntekijää niin työssä kuin työpaikan ulkopuolella. Henkilöstön hyvinvoinnin lähtökohtina ovat terveys, pätevyys, osaaminen sekä fyysinen ja psyykinen työympäristö. (Strömmer 1999, 290.)

Fyysisen ja psyykkisen osa-alueen lisäksi Ojala, L. ym. (2003, 20) korostaa sosiaalista osa-aluetta. Kaikkien osa-alueiden tulisi olla kunnossa, jotta työnteko olisi mielekästä ja tehokasta. Muun ohella työntekijän yksityiselämän tulee olla tasapainossa, sillä myös se vaikuttaa olennaisena osana työhyvinvointiin. Sen vuoksi työpaikat tarjoavat yhä useammin työntekijöilleen vapaa-ajan harrastusmahdollisuuksia ja tukevat erilaisten työntekijöiden erilaisia mieltymyksiä. (Ojala & Ahonen 2003, 20; Juuti & Vuorela 2006, 64.)

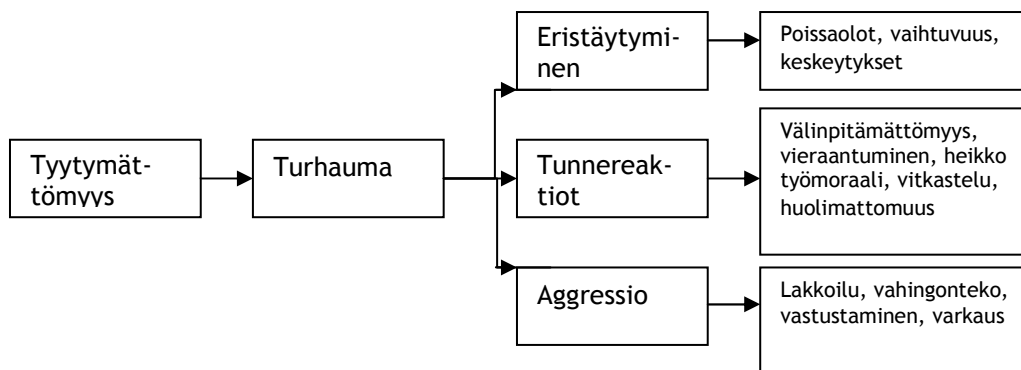
Työhyvinvointiin työpaikalla voidaan vaikuttaa monin eri tavoin. Helpoin tapa lisätä hyvinvointia työpaikalla on työn mielekkyyden lisääminen. Työn mielekkyyttä voidaan lisätä muun muassa työtehtäviä laajentamalla ja rikastamalla, palautetta antamalla ja tiimitoimintaa kehittämällä. Lisäksi työn päämäärien tulisi olla työntekijöille selviä. Työn tulee tarjota haasteita, jotka virittävät ihmisen mielenkiinnon ja ylläpitävät hänen pyrkimyksiään kokea olevansa hyvä, pätevä ja osaava, sekä omissa että muiden silmissä. Jokainen työntekijä haluaa saada hyväksyntää ja tahtoo tuntea tekevänsä hyvää ja arvokasta työtä. (Juuti & Vuorela 2006, 68.)

2.1 Työtyytyväisyys ja -motivaatio

Työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Näitä käsitteitä on toisinaan vaikea erottaa toisistaan, sillä niillä on paljon samoja piirteitä. On kuitenkin havaittu, että tyytyväisyyteen ja motivaatioon vaikuttavat hiukan eri tekijät. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat muun muassa työn sisältö, työmäärä, työryhmän suhtautuminen henkilöön, esimiehen johtamistapa ja organisaation yleinen ilmapiiri. Motivaatioon puolestaan vaikuttavat yksilön tarpeet, toiveet, pyrkimykset, odotukset ja vietit (Juuti 2006, 28, 48).

Työtyytyväisyydellä siis tarkoitetaan henkilön työhön asennoitumiseen liittyvien tekijöiden yhteistulosta (Juuti 2006, 27). Henkilöstön työtyytyväisyys sekä korkea työmoraali ovat tärkeitä tekijöitä organisaation toiminnan kannalta. Tyytyväiset työntekijät ovat edellytys kasvavalle tuottavuudelle, vastuullisuudelle, laadulle ja asiakaspalvelulle. Myös henkilöstön työtyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyden välillä on yhteys. (Manka 2006, 75.)

Organisaatioissa esiintyvät henkilöstöongelmat liittyvät usein tyytymättömyyteen. Tyytymättömyys johtuu pääasiassa siitä, ettei yksilö koe tarpeidensa tyydyttyvän. Sen sijaan tyytyväinen ihminen kokee työn lähinnä välineenä tai keinona tarpeen tyydyttämiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Työntekijöiden tyytyväisyys on tärkeää, sillä tyytymättömyydestä voi aiheutua organisaatiolle monia vakavia haittoja. Kuviossa 2 on esitetty yleisimmät tyytymättömyydestä johtuvat käyttäytymisongelmat. (Ruohotie & Honka 2002, 38.)



Kuvio 2: Tyytymättömyydestä aiheutuvia käyttäytymisongelmia.
(Chung 1977; Ruohotie & Honka 2002, 38).

Motivaatio on motiivien eli halujen ja tarpeiden sekä muiden yllykkeiden aikaansaama tila, jossa yksilö toimii jonkin päämäärän saavuttamiseksi (Brax 2004). Motivoitunut ihminen on

työpaikan tärkein voimavara. Motivaatioon työpaikalla voidaan vaikuttaa monin eri tavoin. (Juuti 2006, 48.)

Motivaatio voidaan jakaa kahteen osaan, ulkoiseen ja sisäiseen. Sisäinen motivaatio syntyy tilanteessa, jossa henkilö pyrkii täyttämään itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeitaan. Ulkoinen motivaatio liittyy ihmisen ympäristöstä välittyviin, ulkopuolisiin tekijöihin. Näitä tekijöitä ovat muun muassa turvallisuus ja yhteenkuuluvaisuuden tarpeet. Monesti ulkoisen motivaation synnyttävät tekijät ovat vähäpätöisempiä kuin sisäisen motivaation synnyttäjät. (Lämsä & Hautala 2009, 81.)

Motivaatio riippuu ihmisen sisäisistä tarpeista, ja sitä voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla (Strömmer 1999, 150). Siihen vaikuttavat olennaisesti erilaiset palkkiot ja kannusteet. Palkkiot voidaan jakaa motivaation tavoin ulkoisiin ja sisäisiin palkkioihin. Ulkoisilla palkkioilla tarkoitetaan lähinnä tehdystä työstä saatua konkreettista palkkiota kuten palkkaa tai ulkopuolisilta tulevaa kannustusta. Sisäisellä palkkiolla tarkoitetaan sitä miten työntekijä itse kokee työnsä sisällön, kuten miten haastavaa ja mielekästä se on. Useasti kuitenkin sisäiset palkkiot ja työsuoritus ovat tärkeämpiä työtyytyväisyyteen johtavia tekijöitä kuin ulkoiset palkkiot. Kun motivaatio on korkealla, myös työtyytyväisyys kohoaa. (Ruohotie 1998, 46.)

Motivaatio vaikuttaa yhdessä valmiuden kanssa olennaisesti myös työpanokseen. Valmius vaikuttaa lähinnä siihen mitä yksilö osaa tehdä, kun taas motivaatio määrää mitä hän haluaa tehdä. Työhön motivoitunut ihminen ponnistelee työtavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaation lisääminen parantaa suoritustasoa silloin kun yksilöllä on riittävät valmiudet suoriutua tehtävästä. Jos valmiudet puolestaan ovat heikot, motivaation lisääminen ei johda parempiin tuloksiin. (Ruohotie & Honka 2002, 33.)

Työpaikalla käyttäytymiseen vaikuttavat yksilökohtaisten tekijöiden lisäksi ympäristöön liittyvät tilannetekijät. Työsuoritus koostuu pääasiassa kolmesta tekijästä, motivaatiosta, valmiudesta ja mahdollisuuksista. Jos jokin kolmesta tekijästä puuttuu, tulos on mitätön. Esimerkiksi kannusteet eivät yksinään toimi yksilön motivoinnin pohjana, ovatpa ne miten monipuolisia ja houkuttelevia tahansa. (Ruohotie & Honka 2002, 34.)

Aina yksilö ei tiedä mitä häneltä odotetaan ja millainen hyvän työn tulisi olla. Tällaisissa tilanteissa työn tekeminen voi vaikeutua huomattavasti. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että työhön tarvittavat kyvyt eivät riitä jolloin suoritus jää heikoksi. Suoritusta voivat myös häiritä tekijät jotka eivät ole yksilön kontrolloitavissa. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa ajan niukkuus, puutteelliset työvälineet, toimivallan puute, yhteistoiminnan puute, rajoittavat määräykset, ryhmänormien vastakkaisuus yrityksen tavoitteisiin nähden jne. (Ruohotie & Honka 2002, 34.)

Arvot ovat ihmisen valintoja ohjaavia päämääriä, sillä jokaisella yksilöllä on omat arvonsa (Puohiniemi 1993, 13-15). Näin ollen työntekijän omat arvot vaikuttavat käsitykseen siitä, millaiset olosuhteet töissä tulisi olla (Juuti 2006, 26). Arvot vaikuttavat työntekijän motivaatioon, joten myös arvojen ja tavoitteiden välillä on havaittavissa selvä yhteys. Tavoitteet saattavat muuttua helposti esimerkiksi saadun palautteen tuloksena. Tätä kautta muutokset kohdistuvat usein myös arvoihin. (Ruohotie 1998, 53.)

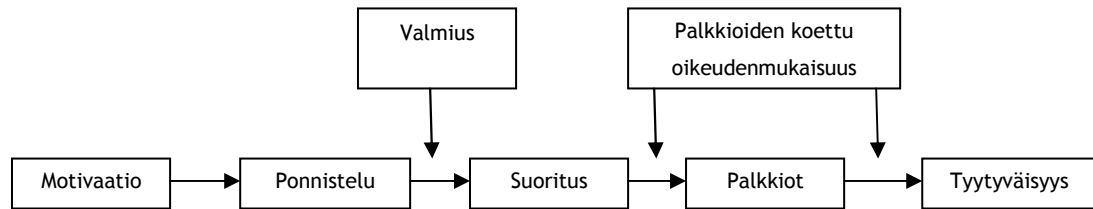
2.1.1 Tyytyväisyyden ja motivaation vaikutukset suoritukseen

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet eri tekijät ja ne kaikki yhdessä vaikuttavat myös työsuoritukseen. Tyytymättömyyden ja suorituksen välillä onkin olemassa jopa kiinteämpi yhteys kuin mitä tyytyväisyyden ja suorituksen. Tämä siis tarkoittaa sitä, että tyytyväinen ihminen ei välttämättä aina paranna suoritustaan, mutta tyytymättömän ihmisen suoritus miltei joka tapauksessa heikkenee. Tyytyväisyys ei siis välttämättä merkitse korkeaa tuottavuutta. Silloin kun työntekijä on tyytymätön, se johtaa toiminnan häiriintymiseen työpaikalla. Se saa aikaan työn tulosten heikkenemisen, joka puolestaan voi johtua muun muassa poissaoloista, välinpitämättömyydestä tai huolimattomuudesta. (Ruohotie & Honka 2002, 39.)

Motivaatiota voidaan myös lisätä kannustavan ja pääasiallisesti myönteisen johtamisen keinoin. Ihmistä kunnioittava, luottava ja avoin keskustelu ja tuki, valavat luottamusta omaan suoriutumiseen ja motivoivat yrittämään. (Strömmer 1999, 289.)

Motivaatiotutkimusten perusteella on osoitettavissa, että työsuoritus paranee työmotivaation lisääntyessä (kuvio 3). Jotta motivaatio säilyisi, on tärkeää huolehtia myös työpaikan ihmisuhteista. Lisäksi on tärkeää turvata kehittymisen mahdollisuudet sekä huolehtia työn riittävästä haasteellisuudesta. Haasteiden asettaminen on tärkeää, jotta motivaatio työntekoa kohtaan säilyy hyvänä. Oppimisen ja onnistumisen kokemukset pitävät työntekijän aktiivisena henkisesti. (Ruohotie & Honka 2002, 27-28; Juuti & Vuorela 2006, 65.)

Työlle on myös tärkeää asettaa tavoitteita, jotka ovat saavutettavissa (Ruohotie & Honka 2002, 27-28). Täydellinen työ on kiinnostavaa, monipuolista, itsenäistä ja siitä tulee saada palautetta. Sopiva työ joka vastaa työntekijän kiinnostuksen kohteita, luo perustan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle. (Juuti & Vuorela 2006, 68.)



Kuvio 3: Pelkistetty suoritusmalli.
(Ruohotie & Honka 2002, 27).

Työtyytyväisyys muodostuu pitkälti yksilön asenteiden ja tunteiden pohjalta. Sen vuoksi hyvät esimiestaidot ovat välttämättömät. Esimiehen tulisi pystyä toimimaan erilaisten ihmisten kanssa ja ymmärrettävä heidän tarpeitaan. Kunkin yksilön käyttäytymiseen vaikuttavat pääasiassa omien kokemusten kautta saadut asenteet, motivaatio sekä erilaiset persoonalliset piirteet. (Järvinen 2001, 27; Juuti 2006, 23.)

2.1.2 Motivaatioteoriat

Aikojen saatossa on koottu useita erilaisia teorioita työtyytyväisyyteen ja motivaatioon liittyen. Tunnetuimpia teorioita ovat muun muassa Alderferin teoria, Herzbergin kaksifaktoriteoria, Hawthorne tutkimus sekä Lawlerin ja Porterin malli työsuorituksen ja työtyytyväisyyden välisestä yhteydestä. (Kauhanen 2000, 101.)

Alderferin teorian mukaan ihmisellä on kolme perustarpeiden kategoriaa, toimeentulotarpeet, liittymistarpeet ja kasvutarpeet. Ylemmällä tasolla olevan tarpeen tyydytyksen puute tekee alemmat tarpeet tärkeämmiksi. Jos kasvutarve jää tyydyttämättä, yksilö keskittyy liittymistarpeiden tyydyttämiseen. Tavoitteiden saavuttamatta jääminen johtaa siis tavoitetason laskuun ja helpommin saavutettavien päämäärien asettamiseen. Jos taas tavoitteiden saavuttaminen onnistuu, asetetaan suurempia tavoitteita (Ruohotie 1998, 53). Maslown teoriassa portaita on viisi. Ennen siirtymistä toiselle portaalle, alempien portaiden tarpeet tulee olla aina-kin suurimmaksi osaksi toteutuneita. (Juuti 2006, 45-48.)

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa kannusteet jakautuvat kahteen pääryhmään, motivaatiotekijöihin ja hygieniatekijöihin. Tämän mukaan motivaatiotekijät aiheuttavat tyytyväisyyttä ja motivoivat tehokkaisiin suorituksiin, toisin kuin tyytymättömyyttä aiheuttavat hygieniatekijät. Tyytyväisyyden kokemuksia tuottavia motivaatiotekijöitä ovat muun muassa saavutukset,

tunnustukset, vastuu, edistyminen ja henkilökohtainen kasvu. Hygieniatekijät eli tyytymättömyyden kokemukset riippuvat usein esimerkiksi ohjauksen ja valvonnan luonteesta, työskentelyolosuhteista, henkilöstön välisistä suhteista, hallinnosta ja turvallisuudesta. (Ruohotie 1998, 68-69.)

Herzbergin tutkimuksissa huomattiin, että on olemassa monia työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat hyvin hoidettuna lähes merkityksettömiä, mutta jotka huonosti hoidettuna aiheuttavat tyytymättömyyttä. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa hallinto, työnjohto, palkka, status ja henkilökohtainen elämäntilanne (Kauhanen 2000, 101.)

Herzbergin ryhmittelyssä motivaatiotekijät vetoavat ylimpiin tarpeisiin. Päinvastoin kuin alimmat tarpeet, jotka toimivat sisäisen tasapainomekanismin periaatteen mukaan, ylimmät tarpeet saattavat voimistua miellyttävien kokemusten seurauksena. Niinpä haasteellinen, mielenkiintoinen ja luova työ motivoi tehokkaasti tekijäänsä. Juuri työn sisällölliset piirteet voivat tulla pitkäaikaisen motivaation energialähteiksi ja tuottaa tyytyväisyyttä. (Ruohotie 1998, 70.)

Hawthorne tutkimuksissa tarkasteltiin tulospalkkausmallin vaikutusta tuottavuuteen. Näissä tutkimuksissa huomattiin, että tuottavuus paranee työolojen paranemisen myötä. Lawler ja Porter kehittivät puolestaan teorian, jossa huomattiin suoritusten olevan palkitsevia sekä ulkoisesti että sisäisesti. Lisäksi he esittivät, että työntekijän arvostukset ja odotukset määrittävät yhdessä motivaation voimakkuutta. Nämä tekijät synnyttävät ihmisessä halun ponnistella ja tehdä parhaansa. (Viitala 2004, 151; Nurmi & Salmela-aro 2005, 193-195)

2.1.3 Palkitseminen osana työsuoritusta

Työpaikoilla voidaan palkita monilla eri tavoilla, mutta usein sillä ymmärretään vain rahamääräistä palkitsemista. Tutkimusten mukaan työntekijät arvostavat myös muita palkitsemistapoja. Tärkeimmäksi tekijäksi on todettu esimiehen antama tunnustus. Myös työpaikan pysyvyys koetaan vahvana motivaatiotekijänä, jonka merkitys näyttää jatkuvasti vain kasvavan (Kaistila 2009, 11.)

Palkkiot voidaan jakaa kahteen osaan, sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäisiksi palkkioiksi katsotaan muun muassa onnistumiseen, edistymiseen ja vastuun kokemuksiin liittyvät positiiviset tuntemukset, jolloin työntekijä tuntee työn iloa työtä tehdessään. Ulkoisesti palkitsevia asioita puolestaan ovat esimerkiksi raha ja erilaiset kannusteet. Myös jos työntekijä tekee työtään saadakseen turvallisuutta, valtaa ja arvostusta, työ on ulkoisesti palkitsevaa. On hyvin yksilöstä riippuvaista kummat kannusteet ovat tärkeämpiä tehokkaan työsuorituksen kannalta. (Ruohotie & Honka 2002, 45-46.)

Yleisesti ottaen sisäisillä palkkioilla katsotaan olevan suurempi merkitys työtyytyväisyyteen ja suoritukseen kuin ulkoisilla palkkioilla. Tämä johtuu siitä, että ihminen kokee mielihyvää saadessaan käyttää työssään henkisiä voimavarojaan. Tästä syystä työtehtävät tulisi muotoilla siinä määrin haasteellisiksi ja mielenkiintoisiksi, että niiden suorittaminen voisi johtaa sisäisiin palkkioihin. Toisaalta ihmiset myös odottavat usein ulkoisia palkkioita ja suuntaavat käyttäytymistään näiden palkkioiden toivossa. Tästä syystä palkkiot tulisi sitoa suoritukseen. Suorituksen perusteella palkitut toimivat selvästi tehokkaammin kuin ne, joilla palkkiot eivät liity suoritukseen. (Ruohotie 1998, 46; Ruohotie & Honka 2002, 35-36.)

Rahapalkkiojärjestelmä motivoi pyrkimään aiempaa parempiin suorituksiin, silloin kun kolme edellytystä täyttyy. Ensinnäkin raha motivoi sellaista henkilöä, joka arvostaa rahaa ja on valmis sietämään esimerkiksi kovaa työtahtia ja ylitöitä. Toisena edellytyksenä on, että työntekijä havaitsee palkkiolla olevan selkeän yhteyden suoritukseen. Kolmas edellytys on että työntekijän pitää voida itse vaikuttaa suoritukseensa. Palkan merkitys työntekijöiden arvostuksessa vaihtelee voimakkaasti tehtävän, ajankohdan ja yksilön mukaan. Herzbergin kaksifaktorteorian mukaan kuitenkin on niin, että tyytymättömyys palkkaan heijastuu työhön ja saa aikaan negatiivisia vaikutuksia. Palkan pitää olla kohdallaan, jotta työntekijä vapautuu siihen liittyvästä tyytymättömyydestä ja voi käyttää energiansa työn tekemiseen ja kehittämiseen. (Strömmer 1999, 287-288.)

Kokemukset ovat osoittaneet, että motivaatio- ja suoritustaso ovat yleensä korkeampia suoritukseen kuin aikapalkkajärjestelmissä. Suoritukseen sidottu palkkaus ei ole tehokas palkitsemiskeino silloin, kun työ tuottaa paljon sisäisiä palkkioita. Jos tavoitteena on nostaa pysyvästi työmotivaatiota, on työn muotoilu tehokkaampi keino kuin palkkaus. Silloin kun työtä ei voida laajentaa ja rikastaa antoisammaksi, ovat palkkaus tai muut ulkoiset palkitsemiskeinot välttämättömiä. Palkkaustavan muutos motivoi vain lyhyellä aikavälillä, jos työ itse ei anna mitään sisäistä tyydytystä. (Strömmer 1999, 288-289.)

Palkan lisäksi motivaatiota voidaan lisätä määrittämällä työlle tavoite, joka koetaan mahdolliseksi saavuttaa ja joka on mitattavissa. Myös työsuorituksen mittaus voi motivoida, jos mittauksessa käytetään julkistettuja ja yhteisesti hyväksyttyjä kriteereitä. Lisäksi mittaus on toistettava tarpeeksi usein, jotta saadaan käsitys työn kehityksestä. (Strömmer 1999, 289.)

2.2 Työkyky

Työkyvyn käsite on hyvin laaja ja se voidaan määritellä hyvin monella tavalla käytännön eri tilanteissa. Se muodostuu monista tekijöistä, joista tärkeimpiä ovat työ, työympäristö, työyhteisö, terveys ja sairaus, sosiaalinen ympäristö, työnantajan henkilöstöpolitiikka ja lainsäädäntö (Matikainen 1995, 49). Rissan (1998,8) mukaan työkykyisyys on työssä selviytymistä ja jaksamista, työmotivaatiota, laadukasta työn tekemistä, työn tuottavuutta ja työn iloa.

Työkyky on tärkeä tekijä työpaikalla. Usein siihen kiinnitetään huomiota vasta silloin kun voidaan huonosti ja työkyky on jo selvästi heikentynyt. Näin ei kuitenkaan pitäisi olla, vaan työkykyä pitäisi pystyä jatkuvasti ylläpitämään sekä ennaltaehkäisemään suurta uupumusta. Työelämässä sinnittelee nykyisin runsaasti henkilöitä joiden työkyky on jo selvästi heikentynyt. Tärkeintä olisi suunnitella tukitoimia jo siinä vaiheessa, kun työkyky on vielä hyvä. Silloin työkyvyn tukeminen voi liittyä esimerkiksi uran tai ammatissa kehittymisen suunnitteluun. Mitä selvemmin työkyky on heikentynyt sitä laaja-alaisempia tuki- ja kuntoutustoimia henkilöstön tilanne yleensä vaatii. (Leskinen 2002, 16.)

On huomattu, että työyhteisön kaikesta tulokseen vaikuttavasta toiminnasta on näkyvissä vain noin 10 %. Loppu 90 % on näkymättömissä pinnan alla. Näkyvissä ovat esimerkiksi työpaikan fyysiset puitteet, välineet organisaatio, taloudelliset resurssit ja ihmiset. Piilossa on suuri osa käytännön tietovarannosta, jota kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Lisäksi piiloon jäävät useasti esimerkiksi ihmissuhteissa vaikuttavat tunteet, valtasuhteet, asenteet ja uskomukset. Piilossa olevaan osuuteen on vaikea vaikuttaa, mutta se on erityisen tärkeää työyhteisön toimintakyvyn ja jaksamisen kannalta. Helpointa työyhteisön kehittämisessä työkykyä tukevaksi on kuitenkin lähteä liikkeelle vaikuttamalla sen näkyvään osaan, koska ajan mittaan sillä on suuri välillinen vaikutus myös työyhteisön piilorakenteisiin. (Leskinen 2002, 28.)

2.2.1 Työn fyysinen ja psyykkinen rasittavuus

Sekä fyysinen että psyykkinen ylirasitus voivat johtaa häiriöihin, jotka vaikuttavat työsuorituksiin heikentävästi. Kun ihminen rasittuu, hän ahdistuu. Ahdistuneisuus voi aiheuttaa esimerkiksi unettomuutta ja erilaisia tunneperäisiä häiriöitä. Tällöin energia suuntautuu työtehtävien sijasta ahdistuksen käsittelyyn ja sen hallintaan. Voimakkaan rasituksen alaisena ongelmanratkaisukyky heikkenee ja tunneperäiset torjuntamekanismit vaikuttavat yhä enemmän ihmisen käyttäytymiseen. Samalla ahdistunut ihminen voi myös lakata havaitsemasta kaikkea informaatiota ja tarttua vain harvoin viesteihin ja kanaviin. (Strömmer 1999, 292.)

Työntekoon liittyy usein hyvin voimakkaita tunteita. Etenkin työntekijät jotka ovat aidosti kiinnostuneet työstään, reagoivat herkästi ilmapiirin muutoksiin ja stressiin sekä tuntevat

työniloa tai väsymystä. Työhön välinpitämättömästi suhtautuvan voimakkain tunne saattaa puolestaan olla kyllästyminen. Muun muassa nämä tekijät ovat psyykkisiä rasitustekijöitä työelämässä. (Leskinen 2002, 12.)

Kuormittavat tekijät painottuvat eri tehtävissä eri tavoin. Johtajan työssä rasittavat toisenlaiset asiat kuin liukuhihnan äärellä niin fyysisesti kuin psyykkisestikin. Psyykkisen kuormituksen vaikutus riippuu yksilöllisistä ja tilanteittain vaihtelevista tekijöistä. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa persoonalliset ominaisuudet, työtaidot ja fyysinen kunto. (Strömmer 1999, 292.)

Hyvällä työsuunnittelulla voidaan tehokkaasti ehkäistä sekä vähentää työssä uupumista, väsymystä ja henkistä pahoinvointia. Fyysistä hyvinvointia voidaan parantaa muun muassa suunnittelemalla työ tarkasti. Kun turhat liikkeet ja fyysinen, yksipuolinen kova rasitus vähenee, myös työolot paranevat. Avuksi voidaan hankkia laitteita, apuvälineitä, tilajärjestelyjä ja parempia työmenetelmiä. Psyykkisen alueen vahvistamiseksi voidaan lisätä oppimismahdollisuuksia ja toimintavapautta työssä. Näiden avulla voidaan vähentää väsymystä, toimintatason heikentymistä ja stressiä. Joskus työmäärän vähentäminen tai sen sopiva lisääminen voivat kohentaa työmotivaatiota ja läsnäoloa työpaikalla. Psyykkisesti tärkeää on työn sopiva rytmitys sekä työn määrän ja vaativuuden vaihtelevuus. Raskaita jaksoja pitäisi seurata kevyempi työjakso, jolloin työntekijä ehtisi palautua. Tasainen työrytmi ei siis ole ihmiselle paras, vaikka usein näin kuvitellaan. (Strömmer 1999, 293-294.)

Työn ergonomisuus on osaltaan erittäin tärkeä seikka. On tärkeää, että fyysiset vammat minimoidaan kiinnittämällä huomiota oikeisiin työasentoihin, liikesarjoihin ja ihmistä säästäviin työvälineisiin ja laitteisiin. Lisäksi työntekijöiden vapaa-ajan liikuntaa tukemalla voidaan vähentää osaltaan terveyshaittoja, sillä liikkumisen tehoa lisää sen tarjoama mielihyvä. (Strömmer 1999, 295.)

Ahdistusta työpaikoilla lisää myös talouden ja työmarkkinoiden kasvanut epävarkaus, joka on viime vuosina ollut jälleen kasvussa. Töiden epävarmuutta ja kilpailukykyä pyritään usein hallitsemaan keinoilla, joilla on haittapuolia ja saattavat esimerkiksi vähentää kilpailukykyä. Yksi keino on ollut välttää sitoutumista pitkiin työsuhteisiin, jolloin työnantajapuolen taloudellista riskiä on voitu vähentää. Työn epävarmuuden on todettu kuitenkin heijastuvan psyykkisinä ja somaattisina oireina sekä heikentyneenä sitoutumisena. Epävarmuus saa ihmisen etsimään suurempaa varmuutta ja suunnittelemaan poislohtoa organisaatiosta. Lisäksi työtyytyväisyys kärsii epävarmuudesta. Työ ja sen jatkuvuus on tärkeää, sillä siitä riippuvat monet muut tärkeät asiat, kuten perheen perustamisen mahdollisuudet, kodin ja tarpeellisten tavaroiden hankkiminen, mahdollisuus vapaa-ajan viettoon ja nautintoihin. Työ ja ammatillinen asema voivat vaikuttaa myös muiden ihmisten arvostukseen. (Strömmer 1999, 295-296.)

Työssä jaksamiseen vaikuttavat lisäksi monet muut tekijät epävarmuuden ohella. On tärkeää, että työntekijä tietää työtehtävänsä ja hänelle asetetut odotukset työssä. Työn yksitoikkaisuuden vähentäminen ja hallinnan lisääminen vähentävät työn aiheuttamaa stressiä. Työntekijän kannalta on ensiarvoisen tärkeää kokea työnsä hyödylliseksi ja arvostetuksi, sillä arvostuksen kokeminen lisää muun muassa hallinnan tunnetta. Arvostusta voidaan lisätä olemalla aidosti kiinnostuneita toisen työstä. (Manka 2006, 177.)

Työssä jaksamisessa auttaa usein tieto kehittymisen mahdollisuuksista. Työssä tarvitsee siis olla sopiva määrä haastavuutta ja uusia virikkeitä. Lisäksi työtehtävien monipuolisuus vaikuttaa jaksamiseen. Työnkierto on erinomainen keino vaikuttaa muun muassa näkökulmien vaihtamiseen. Työnohjaus ja mentorointi voivat myös auttaa stressin vähentämisessä. Muun ohella vastuunanto ja itseohjautuvan työskentelytavan omaksuminen saattaa usein vaikuttaa positiivisesti työyhteisöjen rooleihin. (Manka 2006, 177-178.)

Työväsymyksen yleisyys vaihtelee toimialoittain. On havaittu, että työväsymys on yleisempää esimerkiksi koulutuksessa kuin muilla aloilla. Terveystieteiden tutkimuksissa ja sosiaalialoilla on tavallista enemmän vakavaa työuupumusta, vaikka muuten näillä aloilla jaksetaan kohtalaisen hyvin (Leskinen 2002, 6). Tärkeää uupumisen ehkäisyssä on työtilanteiden ennakointi. On huomattavasti vaikeampi tarttua tilanteeseen kun ote on jo kadonnut. (Manka 2006, 176.)

Henkilöstön vähetessä ja tehtävien muuttuessa yhä vaativammiksi, kiire ja stressi ovat tuttu ilmiö monella työpaikalla. Kiire johtuu useimmiten ulkoa asetetuista aikatauluista, mutta joskus myös siitä, että työntekijä on asettanut itselleen liian tiukat vaatimukset. Ulkoinen voimavara vaikeassa tilanteessa voi olla työtovereilta saatava apu. Sisäisiä voimavaroja ovat esimerkiksi ammattitaito tai henkilökohtainen sitkeys. (Leskinen 2002, 9.)

Työn hallinnan tunne vaikuttaa olennaisesti työntekijän terveyteen. Se estää haitallista stressiä ja vahvistaa hyvinvoinnin edellytyksiä. Työntekijät jotka kokevat hallitsevansa työnsä hyvin, ovat yleensä sitoutuneita työhönsä ja poissaolot ovat vähäisiä. Hallinnan tunteen on huomattu samalla vahvistavan työntekijän kykyä luoda sosiaalisia kontakteja sekä saada tarvittaessa sosiaalista tukea. Tuen saamisen tunne on yksi tärkeimmistä voimavaratekijöistä. Mikäli voimavaratekijät ovat vähäisiä, se ennakoii psyykkistä rasittuneisuutta, tuki- ja liikuntaelinkipuja sekä koetun terveyden ja työkyvyn alenemista. Voimavaratekijät vaikuttavat paljon hyvinvointiin ja tehokkuuteen työpaikalla. (Manka 2006, 192.)

Hyvän työnhallinnan ja terveyden yhteyksiä kunta-alalla on tutkittu pitkään. Työnhallintaa mitattaessa tutkitaan yleensä neljää osa-aluetta. Nämä ovat työn sisältö, työn itsenäisyys, osallistumismahdollisuudet sekä työroolin selkeys. Työn sisältöä tutkittaessa, mitataan työntekijän mahdollisuuksia käyttää omaa osaamistaan työssään sekä työn vaatimaa harkintaa ja

päätöksentekoa. Työssä tulee olla lisäksi mahdollisuus oppia uutta ja työn tulee olla tarpeeksi vaihtelevaa. Työn itsenäisyys osiossa pohditaan kuinka paljon työntekijä voi vaikuttaa työtehtäviensä sisältöön, kuten työjärjestykseen, työtahtiin, työtovereiden valintaan ja laitehankintoihin. Osallistumismahdollisuuksilla tarkoitetaan tiedonsaannin mahdollisuutta työtä koskevista muutoksista sekä mahdollisuutta vaikuttaa muutoksiin jo suunnitteluvaiheessa. Kun työntekijä tuntee oman työroolinsa ja -tehtävänsä, hänen on helpompi hallita työtehtäviään. (Manka 2006, 192.)

2.2.2 Työsuojelu ja työterveyshuolto

Työhyvinvoinnin takaamiseksi työnantajan on tärkeää panostaa työsuojeluun sekä työterveyshuollon toimivuuteen. Työsuojelutoiminnan tarkoituksena on edistää kaikin tavoin turvallista ja terveellistä työskentelyä työpaikoilla. Työsuojelun tehtävinä on huolehtia työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta sekä ylläpitää ja edistää työkykyä. Lisäksi sen tarkoituksena on ehkäistä työtapaturmia ja erilaisia ammattitautteja. Lisäksi työsuojelun piiriin kuuluu myös henkisestä hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta huolehtiminen sekä ergonomian ja työssä kuormittumisen huomioon ottaen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009; Strömmer 1999, 297.)

Erilaiset säädökset ja lait velvoittavat työnantajia harjoittamaan työsuojelua. Säädöksiä löytyy työturvallisuuslaista, työsuojelun valvontalaista ja työterveyshuoltolaista. Jokaisella työpaikalla työnantajan tulee nimetä työsuojelupäällikkö, joka huolehtii siitä, että työsuojelutoimielimet ovat olemassa ja toimivat. Mikäli työpaikalla on vähintään 10 työntekijää, työntekijöiden tulee valita työsuojeluvaltuutettu sekä kaksi varavaltuutettua. Jos työntekijöitä on vähintään 20, työpaikalla tulee olla erillinen työsuojelutoimikunta. (Strömmer 1999, 297; Työsuojelutoiminta työpaikalla 2010)

Tänä päivänä työsuojelu on työyhteisössä varsin keskeinen yhteistoiminnan kohde. Mikään taho organisaation sisällä ei voi yksin huolehtia riittävästi asioista, vaan tarvitaan kiinteää yhteistoimintaa terveyshuollon, työsuojelun ja linjaorganisaation kesken. On tärkeää että organisaation ylin johto sitoutuu hankkeeseen ja on valmis panostamaan siihen ajallisesti että taloudellisesti (Kauhanen 2000, 184). Työsuojelun tarkoituksena on siis toimia yhtenä osana hyvinvoinnin tukijärjestelmää. (Strömmer 1999, 297).

Suomen lain mukaan jokaisen työnantajan tulee järjestää työntekijöilleen työterveyshuolto. Työterveyshuolto huolehtii yhdessä työnantajan kanssa työturvallisuudesta sekä työ- ja toimintakyvyn ylläpitämisestä. Näin ollen hyvin järjestetty työterveyshuolto on investointi tuottavuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. (Työterveyslaitos 2012.)

2.2.3 Tyhy- ja tyky-toiminta

Puhuttaessa työhyvinvointitoiminnasta käytetään usein lyhennettä tyhy-toiminta. Sitä suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä esimerkiksi työterveyshuollon, työsuojeluviranomaisten ja luottamushenkilöiden kanssa. Tyhy-toimintaan kuuluu fyysisen terveyden ja jaksamisen lisäksi myös yksilön sekä koko työyhteisön psyykkinen hyvinvointi. Hyvin onnistuessaan tyhy-toiminta on työpaikalla kaikkien omaksuma toimintatapa ja osa jokapäiväistä työntekoa (Vesterinen 2006, 43; 50).

Tyky-toimintalla tarkoitetaan työkykyä ylläpitävää toimintaa. Sen avulla pyritään tukemaan työntekijöiden fyysistä jaksamista ja se on usein työstä erikseen toteutettavaa toimintaa (Vesterinen 2006, 30). Tyky-toiminta on parhaimmillaan kokonaisvaltainen prosessi, jossa kehitetään erilaisia työkykyä lisääviä ja ylläpitäviä asioita. Tyky-hankkeiden tavoitteena on lisätä terveyttä ja tuottavuutta työpaikoilla (Strömmer 1999, 294). Mikäli tyky-toimintaa toteutetaan ammattitaitoisesti ja pitkäjänteisesti, se tukee työkyvyn säilymistä sekä työssä jaksamista. Näin ollen se ehkäisee työkyvyttömyyttä, joka vaikuttaa myös organisaation kannattavuuteen ja toimintakykyyn. (Husman 2011.)

Tänä päivänä työkykyä ylläpitävien toimien merkitys on lisääntynyt muun muassa henkilöstön ikärakenteen vinoutumisen vuoksi (Koivuniemi 2004, 6). Lisäksi on todettu että työkyvyllä ja erityisesti jaksamisella on selkeä yhteys palvelun laatuun, sekä työntekijän tehokkuuteen ja taloudellisuuteen (Koivuniemi 2004, 16).

Tyky-toiminnalla on perinteisesti pyritty tukemaan erityisesti fyysistä työssä jaksamista. Tämä on kuitenkin vähitellen havaittu riittämättömäksi. Työkykyä ylläpitävän toiminnan piiriin onkin alettu lukea lisäksi sellaiset toimenpiteet, jotka parantavat työyhteisön ja työympäristön kehittämistä sekä ammattitaitoa. Tutkimusten perusteella tyky-toiminnan on koettu parantavan työilmapiiriä ja henkilöstön fyysistä toimintakykyä. (Kauhanen 2000, 183; Leskinen 2002, 7)

Usein tyky-toimintaa pidetään vain turhana investointina, mutta vaikka toiminta kuluttaakin organisaation rahavaroja, on toimintaan sijoitetut rahat huomattu hyväksi sijoitukseksi myös työnantajapuolella (Leskinen 2002, 7). Tyky-toiminnalla voidaan vähentää selvästi työtapa-turmia, sairauspoissaoloja ja ennenaikaisia eläkkeelle siirtymisiä sekä parantaa työilmapiiriä ja työtehoa. Monesti kuitenkin organisaatioiden johtajisto haluaa, että tällaiset parannukset tulisi pystyä osoittamaan taloudellisinä lukuina ja sitä kautta kannattavana toimintana. Toimissaan tyky-toiminta vaatii panostuksia esimerkiksi työterveyshuoltoon, työoloihin, työvälineiden suojaukseen sekä vapaa-ajan liikuntatoimintaan, mutta pienentää jatkossa sairaus-

poissaoloja ja ennenaikaisia, kalliita eläkeratkaisuja sekä muita kuluja. (Kauhanen 2000, 183.)

Työkyvyn yhteisöllinen näkökulma korostuu Suomen ammattiliittojen keskusjärjestön (SAK) vuonna 1999 laatimassa työkykyä käsittelevässä ohjelmassa. Jaksamisen edellytyksistä tuodaan esille työpaikan turvallisuus, työn mielekkyys, työkuormituksen kohtuullisuus, ammattitaito, yhteistoiminnan sujuvuus ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Työpaikan vuorovaikutussuhteet, avoin keskustelu työstä ja työoloista on todettu tärkeäksi työpaikalla. Myös vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä tasavertaistava johtamistapa ovat kohtuullisen työmitoituksen ohella tärkeitä työssä jaksamista tukevia asioita. (Leskinen 2002, 7.)

2.3 Työilmapiiri

Työilmapiiri vaikuttaa niin työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen kuin työn tuloksiinkin (Ruohotie & Honka 2002, 121). Työilmapiiri syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja siihen vaikuttavat pääasiassa yksilöiden kokemat tunteet. Tästä johtuen sitä ei voida muuttaa pelkillä säännöillä ja päätöksillä. Osallistava johtaminen, palaute ja tunnustus, sekä epähierarkkinen organisaatorakenne ovat tekijöitä, joiden on todettu vaikuttavan olennaisesti ilmapiiriin työpaikalla. Oikeanlaisella johtamisella voidaan siis paljolti vaikuttaa siihen millaisena työilmapiiri koetaan. (Strömmer 1999, 63.)

Hyvä työilmapiiri rakentuu perusasioista kuten toisen kunnioittamisesta, hyvistä käytöstavoista, työyhteisön jäsenten arvostamisesta ja rehellisyydestä. Sen on myös havaittu edistävän työntekijöiden terveyttä. Jännittyneessä ja kaavoihin kangistuneessa työilmapiirissä koetaan niin psyykkisiä kuin fyysisiäkin vaivoja paljon enemmän kuin mukavaksi koetussa ja uusia ideoita sallivassa ilmapiirissä (Manka 2006, 61-62). Ilmapiiriongelmat johtuvat usein arvostuksen puutteesta työyhteisössä. Jos johto ei aidosti osoita arvostusta työyhteisölle, ei työ tavoitteilakaan koeta olevan väliä. (Leskinen 2002, 15.)

Hyvä ilmapiiri työpaikalla vaikuttaa positiivisesti ihmisten liittymistarpeisiin sekä antaa heille tunteen oman työnsä ja roolinsa merkityksellisyydestä (Strömmer 1999, 64). Se lisää työtyytyväisyyttä, pitää yllä korkeata motivaatiota ja saa työntekijän sitoutumaan yritykseen. Tekijöitä joita vahvistamalla työilmapiiriä voitaisiin vahvistaa, on kuitenkin vaikeaa määritellä luotettavasti. Yleensä siinä vaiheessa kun organisaatiossa ruvetaan pohtimaan ilmapiiriin liittyviä asioita, on jo ajauduttu vakaviin ongelmiin ja konflikteihin. Siksi ennaltaehkäisevä työ on tärkeää. (Ruohotie & Honka 2002, 119-120.)

On osoitettavissa tiettyjä objektiivisia tekijöitä joista ilmapiiri paljolti riippuu. Tällaisia ovat muun muassa yrityksen koko, rakenne, kulttuuri, johtamistyyli ja yrityksen tavoitteet. Myös

henkilöstön yksilölliset piirteet, kuten koulutus, työasenteet ja palvelusajan pituus, ovat tärkeässä roolissa ilmapiirin rakentumisen kannalta. (Ruohotie & Honka 2002, 121.)

Työpaikoilla työoloja kehitetään omaehtoisesti työilmapiiriin ja tuotannon laadun parantamiseksi ja poissaoloista johtuvien kustannusten ja työkyvyttömyyseläkekustannusten alentamiseksi. (Kauhanen 2000, 180.)

Ilmapiiriä voidaan mitata esimerkiksi kyselyillä. On tärkeää pitää yllä avointa keskustelua ja pitää yllä kehityskeskusteluja. Ilmapiiriä mitattaessa on huomioitava työyhteisön vuorovaikutuksen laatu, jota voidaan arvioida esimiehiltä ja työkavereilta saadun tuen määränä sekä yhteisenä keskusteluna työn tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. Työtyytyväisyys ja työilmapiiri sekoitetaan usein keskenään, vaikka ovat eri asioita. Ilmapiirimittausten tulisi arvioida työympäristöä, kun taas työtyytyväisyysmittausten tulisi arvioida suhtautumista työhön. (Ruohotie & Honka 2002, 122; Manka 2006, 61-62)

Ilmapiiriin vaikuttaa paljon myös organisaation oma kulttuuri. Kaikilla organisaatioilla on oma kulttuurinsa, joka vaikuttaa työntekijöiden ajatteluun ja käytökseen. Organisaatiokulttuuri istuu usein syvällä ja ohjaa kaikkia piirissään olevia. Tällaista kulttuuria on vaikea muuttaa, sillä henkilöstö haluaa pitää siitä kiinni. Vanhat tavat ja käytännöt merkitsevät turvallisuutta ja tuovat ennakoitavuutta elämään. (Manka 2006, 141.)

Organisaatiokulttuurin muutos vaatii kaikkien osapuolten sitoutumista muutokseen. Muutos aiheuttaa useimmiten vastarintaa juuri sen takia että vanhat toimintatavat tuntuvat turvallisilta ja sen vuoksi hyviltä. Motivaatio syntyy vasta kun ymmärretään, että jos jatketaan vanhaan malliin, tavoitteita ei voida saavuttaa. Kulttuuria on kuitenkin mahdollista muuttaa tietoisesti. Vanhan kulttuurin poisoppimista voidaan helpottaa luomalla psykologisen turvallisuuden tunnetta. Se onnistuu esimerkiksi koulutuksen, ryhmätuen ja ennen kaikkea järjestelmällisen seurannan ja palautteen avulla. Myös palkkioiden vaikutus on syytä muistaa. (Manka 2006, 141.)

Puolustava käyttäytymismalli on yleinen ongelma monessa organisaatiossa ja se on suuri uhka työntekijöiden hyvinvoinnille. Ongelma onkin usein siinä, että tällaiseen käyttäytymismalliin on vaikea puuttua ajoissa, sillä se vaikuttaa tiedostamattomalla tasolla. Puolustava toimintamalli estää uudistumista ja oppimista sekä johtaa helposti asioiden peittelemiseen ja synnyttää ongelmatilanteita työyhteisössä. (Manka 2006, 139.)

Erilaisilla ryhmillä voi myös olla omia puolustavia rutiinejaan. Ne voi siirtää ahdistuksensa ulkopuoliseen kohteeseen tai joskus johonkin omaan jäseneseensä, josta tehdään syntipukki.

Lisäksi organisaatio saattaa hallita hämmennystä byrokratialla ja rituaaleihin turvautumalla, esimerkiksi muodollisia palavereja pitämällä. (Manka 2006, 65.)

Työyhteisö joka turvautuu puolustavaan käyttäytymiseen, ajautuu helposti umpikujaan, koska kipeitä asioita ei voida ratkaista. Tehokkaan toiminnan estää myös avoimen keskustelun puute joka synnyttää työyhteisöön jännitteitä. Vaikenemista saatetaan pitää täysin luonnollisena, sillä se on tehokas tapa säilyttää työrauha ja oma asema. Ongelmien ratkaisematta jättäminen ja ongelmista vaikeneminen synnyttävät kuitenkin uusia ongelmia. Työyhteisön jäsenet alkavat helposti tulkita itse todellisuutta, joka on vaarallista, sillä tulkintoja ei voida julkisesti testata, eikä päättelyvirheitä korjata. (Manka 2006, 70.)

2.4 Esimiestyöskentely ja tiedon kulku

”Johtaminen on toimintaa, joka auttaa ihmisiä luokittelemaan tapahtumia ja luomaan niiden välille yhteyksiä. Hyvä johtaminen edellyttää toisten todellisuuden tuntemista. Siksi johtamista voidaanakin sanoa palvelutyöksi.” (Juuti & Vuorela 2006, 87-89.)

Organisaatioiden esimiestyöskentelyssä on monesti suuria puutteita. On olemassa useita syitä siihen miksi esimies ei puutu työyhteisönsä toimintaa tai ilmapiiriä haittaaviin ongelmiin. Yksi yleinen syy on, että esimies on itse liian syvällä ongelmissa. Tällöin hän ei itse enää havaitse niitä eikä osaa käsitellä asioita puolueettomasti. Toisaalta syy voi olla myös päinvastainen, jolloin esimies on liian etäällä alaisistaan eikä edes tiedä ongelmista. Lisäksi esimiehen vuorovaikutustaidot saattavat olla puutteelliset ja ongelmat on helpompi kieltää kuin käsitellä. Monesti on olemassa pelko toisen loukkaamisesta tai haluttomuus astua toisen varpaille. Tämä johtuu usein siitä, että esimiehet haluavat pysyä kaverina työntekijöiden silmissä ja heillä on vaikeus ottaa esimiehen rooli. (Järvinen 2001, 128-129.)

Esimiestyöskentely vaikuttaa osaltaan työhyvinvointiin. Osaava, jämäkkä ja ihmisläheinen johtaminen, sekä luottamus ja tasavertainen kohtelu ovat tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta. Esimiehen tulee osata hallita ristiriitoja ja hänellä täytyy olla halua, rohkeutta ja kykyä puuttua ongelmiin sekä kehittää niihin ratkaisuja. Johtamisen oikeudenmukaisuus on tärkeä työntekijöiden terveyttä suojaava tekijä. Työyksikössä joka koetaan oikeudenmukaiseksi voi työntekijän sairastumisriski jäädä jopa puoleen verrattuna niihin jotka kokevat oikeudenmukaisuuden heikoksi. (Manka 2006, 55; 58-59)

Työpaikan hyvä ilmapiiri perustuu ihmisten väliseen luottamukseen, avoimuuteen sekä avuliaisuuteen. Tästä syystä esimiehellä tulee olla taito kuunnella ja tulla toimeen monenlaisten ihmisten kanssa. On tärkeää että puhuminen ja vuorovaikutus alaisten kanssa toimivat, jotta

hyvä suhde säilyisi. Esimiesten ja alaisten avoin suhde on siis ensiarvoisen tärkeä tehokkuus- ja viihtyvyystekijä. (Nurmi 2000, 69; Juuti & Vuorela 2006, 72.)

Tehokkuutta ja viihtyvyyttä työpaikalla voidaan lisätä monella tavalla. Erityisen tärkeää esimiehen on osoittaa työntekijöitä kohtaan hyväksyntää, joka ilmenee arvostuksena, kunnioittamisena ja huolehtimisena. Lisäksi itsenäisyys, vastuu, palaute ja tuki ovat välttämättömiä tekijöitä. Vastuullinen vuorovaikutus, kuten avoimuus, kuuntelu ja keskustelu, sekä asioiden esille tuominen ovat pakollisia tekijöitä, jotka vaikuttavat muun muassa organisaation luotettavuuteen. (Manka 2006, 58-59.)

Viestintä on tärkeätä esimiestyössä. Sitä tarvitaan kertomaan organisaation tapahtumista niin ulkopuolisille kuin omalle henkilöstölle. Onnistuneena viestintää voidaan pitää silloin kun viesti kulkee niin, että henkilöstö kuulee organisaation keskeisistä asioista ensimmäisenä, tai ainakin samaan aikaan kuin ulkopuoliset tahot. Etenkin lähiesimiehen rooli on merkityksellinen, sillä useimmiten juuri hänen tulee pitää alaisensa tietoisena organisaation asioista. Joka organisaation kannalta on tärkeää että sisäinen viestintä on kunnossa, mutta erityisen tärkeää se on palveluyrityksissä, joissa hyvin hoidettu sisäinen viestintä on suorastaan menestyskeikään liiketoiminnan elinehto. Sisäisellä viestinnällä on todettu olevan keskeinen rooli henkilöstön motivoinnissa ja organisaation toiminnan tehokkuudessa. (Kauhanen 2000, 163-164.)

Onnistuneeseen esimiestyöskentelyyn kuuluvat myös kehityskeskustelut. Niissä käydään yhdessä esimiehen kanssa läpi suunniteltuja tavoitteita tulevalle toimintakaudelle ja jo toteutuneita tuloksia. Säännöllisinä ne edistävät työntekijän ja esimiehen välistä vuorovaikutusta. Yleensä kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa. Keskustelujen apuna on hyvä käyttää lomaketta, jotta kaikki tärkeimmät pääkohdat muistettaisiin läpikäydä. Keskustelussa läpikäydään muun muassa työtehtävästä suoriutuminen, työkykyyn liittyvät asiat, tulevat tavoitteet sekä osaaminen ja sen kehittäminen. Työntekijän on hyvä arvioida omaa ja esimiehen toimintaa. Keskustelun sujuvuuden kannalta on tärkeää, että siihen osataan valmistautua jo etukäteen. Yleensä keskusteluun varataan aikaa noin tunti. (Kaistila 2009, 9.)

Keskustelussa saatu palaute mielletään helposti vain epäonnistumisien muistelemiseksi. Siksi onkin tärkeää antaa palautetta lisäksi hyvistä työsuorituksista, edistymisestä ja osaamisen kehittymisestä. Palautetta voi antaa myös muualla kuin pelkästään kehityskeskusteluissa. Sekä esimiehen että työntekijän on asiallisesti ja rehellisesti otettava vastaan omaan toimintaansa kohdistuva arviointi. Niin esimiehen kuin työntekijän on osattava hallita tunteensa ja vältettävä provosoitumista, joten jyrkkää puolustautumista ja asian mitätöintiä on syytä välttää. Yleensä asiallinen palaute auttaa oman toiminnan kehittämistä. (Kaistila 2009, 9.)

Palautteen anto on siis ensisijaisen tärkeää. On silti syytä muistaa, että vaikka kehityskeskustelut ovat hyvä väline palautteen antamiseen ja saamiseen, ne eivät poista päivittäisen vuorovaikutuksen tarvetta (Manka 2006, 177). Hyvä palaute on inhimillistä kanssakäymistä, jota kaikki tarvitsevat työpaikallaan. Normaalin kanssakäymisen puute aiheuttaa työyhteisöissä ongelmia. Palautteenannon puuttuminen voi aiheuttaa työntekijän turhautumista, joka puolestaan saa työntekijässä aikaan tunteen siitä, ettei hänen työpanostaan arvosteta. (Heiske 1997, 131.)

Oikeaan aikaan annettu palaute ja kannustus sekä välittömästi tuleva kiitos hyvin tehdystä työstä eivät maksa mitään, mutta tuovat saajalle hyvän mielen pitkäksi aikaa. Negatiivinen palaute tulisi aina antaa kahden kesken. Lisäksi esimiehen on syytä harkita tarkkaan, miten hän antaa korjaavaa palautetta. Se ei saa kohdistua henkilöön vaan selvästi työsuoritukseen, sillä tavalla että asianomainen voi muuttaa toimintaansa. Oikeudenmukainen ja rakentava kritiikki koetaan myönteisenä, ja se auttaa työntekijää parempiin suoriutuksiin. (Kaistila 2009, 12.)

3 Kuntatyön nykytila

Kuntasektori on merkittävä työllistäjä Suomessa. Se työllistää lähes viidenneksen kaikista työllisistä. Kaiken kaikkiaan julkinen sektori työllistää Suomessa paljon ihmisiä, yhteensä 27 % työvoimasta. Näistä kuntasektorilla työskenteleviä on 420 000 ja valtiolla työskenteleviä 88 000 työntekijää. (Valtiovarainministeriö 2010; Kuntaliitto 2010). Suurin osa kuntasektorilla työskentelevistä on naisia (Koivuniemi 2004, 30).

Kuntasektori tuottaa ja organisoii yli puolet suomalaisten käyttämistä palveluista. Tämän vuoksi kuntasektori onkin merkittävä työnantaja Suomessa. Viime vuosikymmenen aikana kunnissa on kuitenkin jouduttu tekemään paljon erilaisia säästötoimenpiteitä. Tämä johtuu tiukentuneesta taloudellisesta tilanteesta monissa kunnissa. Usein leikkaukset ovat kohdistuneet pääasiassa henkilöstökustannuksiin, sillä ne muodostavat yli puolet kuntien kokonaiskustannuksista. Henkilöstö on kuitenkin tärkeä tekijä kuntasektorilla, sillä suurin osa kuntien työpaikoista on juuri palveluammattaja, joissa henkilöstön panos on välttämätöntä. (Koivuniemi 2004, 16-18.)

Suuret henkilöstöön kohdistuneet säästötoimenpiteet ovat vaikuttaneet niin työkykyyn kuin työyhteisöjen toimintakykyyn. Se ei ole hyvä, sillä työkyvyllä ja erityisesti jaksamisella on yhteys palvelun laatuun, tehokkuuteen ja taloudellisuuteen. Peruspalvelujen järjestäminen on kuntien vastuulla ja kunta-alan työskentelyolosuhteet heijastuvat myös näiden palvelujen laatuun ja riittävyyteen. (Koivuniemi 2004, 16.)

Kaiken kaikkiaan merkittävimpinä haasteina kuntatyössä koetaan työnantajan näkökulmasta katsottuna aikapaine, työn henkinen ja fyysinen raskaus sekä työhyvinvoinnin huomioiminen. Vahvuusalueiksi puolestaan luokiteltiin hyvä fyysinen ja henkinen työkyky sekä työsuhteiden vakaus. (Pekka, Forma & Saarinen 2008.)

3.1 Hankkeet

Kunta- ja palvelurakenteen uudistamiseksi on järjestetty monia eri hankkeita. Kaksi suurinta ja tärkeintä meneillään olevaa hanketta ovat Paras-hanke, sekä kuntatyö 2010-projekti.

Vuonna 2005 Valtioneuvosto käynnisti Paras-hankkeen, jonka lähtökohtana on, että kaikki kunnat jättäisivät valtioneuvostolle puitelain edellyttämät suunnitelmat rakenteiden uudistamisesta ja palvelujen järjestämisestä. Hanke astui voimaan vuonna 2007 ja jatkuu vuoden 2012 loppuun saakka. (Kunnat.net 2009).

Toinen merkittävä meneillään oleva uudistus on kuntatyö 2010-projekti. Tämän projektin tavoitteena on lisätä kuntien kilpailukykyisyyttä työvoimakilpailussa sekä parantaa kunta-alan mainetta ja työpaikkojen houkuttelevuutta. Projektin tarkoituksena on myös kehittää kuntien henkilöstöpolitiikkaa sekä pyrkiä lisäämään kuntatalouden vakautta ja ennustettavuutta. Samalla kunnissa haetaan ratkaisuja eläköitymisen aiheuttamiin ongelmiin sekä pyritään ratkaisemaan koulutukseen ja työllisyyspolitiikkaan liittyviä kysymyksiä. (Forma, Harkonmäki, Saari & Väänänen 2007.)

3.2 Palvelutarpeiden uudistuminen

Parhaillaan kunta-ala elää suurta murroksen aikaa. Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset heijastuvat kuntiin sekä suoraan että välillisesti. Muutosnopeuden kasvu asettaa henkilöstölle uusia vaatimuksia. Lisäksi palveluiden tarverakenteet muuttuvat, sillä esimerkiksi väestörakenteessa tapahtuvat muutokset vaikuttavat kuntien henkilöstörakenteisiin palvelutarpeiden kautta. Vanhusväestön tarvitsemat palvelut lisääntyvät ja vaativat enemmän henkilöstöresursseja. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, kunnat joutuvat yhä enemmän kilpailemaan työvoimasta yksityisen sektorin kanssa. (Haveri, Laamanen & Hajoinen 2003; Koivuniemi 2004, 21.)

Parhaillaan käytössä olevaan kunta- ja palvelurakenneuudistus asettaa kunnille suuria haasteita. Kuntien tulisi samanaikaisesti tuottaa laadukkaita palveluita sekä huolehtia työvoimastaan. (Saari, Väänänen & Harkonmäki 2006, 43.)

Lähivuosina kuntien määrä tulee vähenemään voimakkaasti kuntaliitosten myötä. Samalla väestö niissä vanhenee entisestään. Palvelut muuttuvat ja niitä tuotetaan eri tavoin. Vaatimukset tehokkuudesta kasvavat, vaikka julkisten palvelujen laatu ja riittävyys pyritään säilyttämään.

Väestörakenteen muutos aiheuttaa työvoimapulaa, jolloin kuntatyönantaja kilpailee työvoimasta yksityistä sektoria vastaan. Kuntien taloudellisesta nykytilanteesta johtuen kunta-alan mahdollisuudet osallistua työvoimakilpailuun taloudellisin keinoin ovat melko rajalliset. Sen sijaan kilpailuetuna nähdään tulevaisuudessa juuri työhyvinvointi ja siihen panostaminen. Työhyvinvointi tukee olennaisesti työntekijöiden työssä jaksamista ja auttaa näin osaltaan myös työurien pidentämisessä ja työssä jaksamisessa. (Saari ym. 2006, 43.)

Muuttoliikkeen ja alueellisten erityispiirteiden vuoksi kuntien haasteet vaihtelevat eri puolilla Suomea. Monissa kunnissa on ongelmana muuttoliike kasvukeskuksiin, jolloin kunnan väestömäärä pienenee jatkuvasti. Tällöin ongelma saattaa liittyä lähinnä sopivan työvoiman saantiin. Joillekin aloille työntekijöitä saattaa olla liikaakin, mutta samanaikaisesti esimerkiksi terveys- ja hoivapalveluissa voi olla pulaa työvoimasta. (Saari ym. 2006, 23-25.)

Tällaisissa tapauksissa ulkoistaminen on yksi keino parantaa palvelun saatavuutta. Monesti kuitenkin on hankala löytää työntekijöitä, jos tarve ulottuu liian kauas kasvukeskuksista. Aina yksityiset yritykset eivät ole edes kiinnostuneita perustamaan palveluyksikköjä pieniin maalaiskuntiin. Ulkopuolisten tuottajien puutteesta johtuen pienissä ja syrjäseuduilla sijaitsevilla kunnissa koetaan usein vaikeaksi kehittää vaihtoehtoisia tapoja järjestää palveluita. (Kauppinen 2005, 73, 93; Saari ym. 2006, 23-25.)

Myös uudet palvelutuotantotavat asettavat kunnille jatkuvasti haasteita. Näistä johtuen syntyy alueellisia tasa-arvo eroja, eikä kansalaisten yhdenvertainen kohtelu näin ollen toteudu. Ulkopuolisten tuottajien puutteesta johtuen pienissä ja syrjäseuduilla sijaitsevilla kunnissa koetaan usein vaikeaksi kehittää vaihtoehtoisia tapoja järjestää palveluita. (Kauppinen 2005, 73, 93; Saari ym. 2006, 25.)

Kuntapalveluiden saatavuusongelmiin on pyritty saamaan helpotusta muun muassa kuntien yhteistyöllä ja yhdistymisillä. Usein niillä saadaan helpotusta äkillisiin henkilöstövajeisiin siirtämällä työntekijöitä toimipisteestä toiseen. Tämä tuo helpotusta kuitenkin vain hetkellisesti eikä takaa pysyvää työvoimaa. (Saari ym. 2006, 23.)

Viime vuosina kunnat ovat kuitenkin yhä suuremmissa määrin siirtyneet ostamaan muiden tahojen tuottamia palveluita. Näin ollen kuntien oma henkilöstömäärä tulee todennäköisesti vähenemään entisestään. Yksityisten yritysten rooli tulee kasvamaan lähitulevaisuudessa voi-

makkaimmin juuri sosiaalitoimessa, terveydenhuollossa sekä teknisellä sektorilla. (Saari ym. 2006, 30.)

3.3 Työntekijöiden ikääntyminen

Yksi suurimmista ongelmista kunta-alalla on työntekijäkannan ikääntyminen väestörakenteen muutoksen myötä. Kunnallisia palveluita tuotetaan koko Suomessa yhä vanhenevalla väestöllä. Työntekijöiden vanhetessa ja sairauspoissaolojen lisääntyessä, työyhteisöistä tulee entistä haavoittuneempia. Kun yksikin työntekijä puuttuu, muiden työyhteisön jäsenten taakka ja stressi lisääntyvät. (Leskinen 2002, 13; Koivuniemi 2004, 53.)

Väestön ikääntymisen myötä myös terveys- ja sosiaalimenojen kasvu nopeutuu. Eläkkeelle siirtyvien määrä lisääntyy jatkuvasti, sillä yli 65-vuotaiden määrä kasvaa muutaman vuoden kuluessa jopa 1,4 miljoonaan. Samalla varhaiseläkkeelle siirtyy yhä enemmän ihmisiä. (Koivuniemi 2004, 18.)

3.4 Taloudelliset ongelmat

Henkilöstömenot ovat kuntien suurimpia menoeriä ja säästötoimenpiteet kohdistuvat useasti juuri näihin kuluihin. Näin ollen työt tehdään yleensä minimi työntekijämäärällä. Vaikka työ- määrä kuntasektorilla on lisääntynyt, henkilöstön määrä on vähentynyt. Säästötoimenpiteillä on monia heijastevaikutuksia ja niiden seuraukset ovat kauaskantoisia. Ne aiheuttavat yleensä lisäkustannuksia joillakin muilla kustannussektoreilla. (Koivuniemi 2004, 30, 53.)

Säästötoimenpiteitä tehtäessä, yhä useammin pelko työpaikan menetyksestä lisääntyy. Henkilöstösaneeraus ei koskekaan enää pelkästään vain yksityisiä yrityksiä, vaan on yleistynyt myös kunnissa. Lisäksi ongelmana on, että saneerauksissa saavutettu taloudellinen hyöty usein menetetään, sillä sairauspoissaolot lisääntyvät työkuormituksen kasvaessa. (Leskinen 2002, 13.)

3.5 Esimiestaidot ja uudenlainen johtaminen

Muutosten seurauksena osaamistarpeet kunnissa lisääntyvät. Näin ollen myös osaamisen johtamisen rooli korostuu. Lisäksi monien muutosten myötä esimiesten tulisi olla perillä muutostoiminnan perusteista. Muutosjohtamisessa tärkeintä on muutoksen sisällön sekä toteutustavan hallinta. Muutoksia tehtäessä on otettava huomioon erilaisia näkökulmia ja tarpeita. Muutoksia tehtäessä on hyvä selvittää työntekijöille etukäteen mitä hyötyä muutoksesta tulee olemaan, jotta he osaisivat suhtautua muutokseen työtä parantavana tekijänä. Lisäksi tämä helpottaa irtautumista vanhoista tavoista ja helpottaa uusien toimintamallien omaksumista. Organisaation johdon on tärkeää kehittää osaamista lähinnä tavoitteiden asettamisessa, hen-

kilöstön motivoinnissa, työkyvyn ja osaamisen ylläpidossa sekä organisaation toimivuuden varmistamisessa. (Koivuniemi 2004, 5; Tuomivaara 2010.)

Johtamisen kehittäminen on ensisijaisen tärkeää. Kuntarakenne on hyvin hierarkkinen, jossa esimiehen valtaa on usein tarkasti rajattu. Tällöin väliportaan esimies on sekä alaisen että esimiehen asemassa. Tämä asettelu johtaa siihen että väliesimies joutuu useasti tilanteisiin, joissa hän tuntee olevansa puun ja kuoren välissä. Esimiesasemassa hänen on huolehdittava omien työntekijöidensä asioista ja toisaalta taas alaisen asemassa hänen on hyödynnettävä vallankäyttömahdollisuuksiaan, sekä toimitettava tarvittava tieto omalle esimiehelleen. Väliesimiehenä toimiminen vaatii siis hyviä alais- ja esimiestaitoja. (Koivuniemi 2004, 53; Rehn-bäck 2005, 6.)

Ongelma on myös se, että monesti väliportaan esimiehet ovat henkilöitä, jotka ovat pitkän työuransa aikana päätyneet väliesimiehen rooliin ilman esimies koulutusta tai johtamisessa olennaisia taitoja. Tästä syystä kuntasektorilla tulisivin kiinnittää erityistä huomiota siihen, että esimiesasemassa toimivilla on tarpeelliset ja olennaiset tiedot johtamisesta. Organisaation ylimmän johdon onkin hyvä muistaa, että kaikkia organisaation esimiehiä tuetaan ja heidän esimiesvalmiuksiaan kehitetään. (Koivuniemi 2004, 202; Kaistila 2006, 6.)

Monesti juuri byrokraattisuuden, hierarkkisuuden ja julkisen vallan käytön hankaluuden vuoksi henkilöstön kehittämistä laiminlyödään kuntaorganisaatioissa (Koivuniemi 2004, 53). Tämä johtuu useasti juuri esimiesten tietämättömyydestä kuinka asioihin voisi puuttua. Monesti myös ajanpuute vaikuttaa siihen, ettei asioihin puututa jo tarpeeksi aikaisessa vaiheessa, vaan ongelmat lakaistaan maton alle. Tästä johtuen ongelmatilanteisiin tulisi puuttua jo ennen konfliktien syntymistä. Jotta tällaisilta tilanteilta pystyttäisiin välttymään, tarvitaan avointa vuorovaikutusta. Avoimen vuorovaikutuksen edellytyksenä on että organisaatiossa luodaan toimintamalleja, jotka estävät rutiinien muodostumista. Tällaisia malleja ovat esimerkiksi tiimiorganisaatio, osallistava johtaminen ja mahdollisimman suuren itsenäisyyden tarjoaminen työntekijöille. Lisäksi organisaatiossa voidaan opettaa ja opetella oppimaan tilanteista, kyseenalaistamaan ja puhumaan aroistakin asioista. (Manka 2006, 139.)

3.6 Helpotusta ongelmiin

Eläköityminen on yksi suurimmista kuntatyönantajan ongelmista. Työelämän nopeat muutokset yhdessä ikääntymisen ja työ- ja toimintakyvyn kanssa tulisi ottaa huomioon suunniteltaessa hyvinvointia työpaikalla. Kunnallisessa kehittämistoiminnassa olisi tärkeää panostaa juuri henkilöstövoimavarojen hallintaan ja näin ollen koko kunnan toiminnan kehittämiseen. (Koivuniemi 2004, 18.)

Kunnat siis muistuttavat nykyään yhä enenevässä määrin yritysorganisaatioita (Hautamäki 1995.) Pelkät laskelmat ja lukemat kuntien talouden pohjalla eivät riitä, sillä henkilöstö on kuntien tärkein voimavara, johon tulisi suhtautua muutenkin kuin vain pakollisina kuluina. Lukuja ja tilastoja olisi pystyttävä tulkitsemaan niin, että saatua informaatiota pystyttäisiin käyttämään hyödyksi kehittämistoiminnassa ja johtamisen työkaluna myös käytännössä. (Koivuniemi 2004, 22.)

Palveluiden laatuun vaikuttavat monet eri tekijät, kuten henkilöstön sitoutuminen työhön, työtyytyväisyys sekä työ- ja toimintakyky. Jotta kunnat pystyisivät tulevaisuudessa kehittämään tarvittavalla nopeudella, olisi niiden pystyttävä reagoimaan sekä ulkoisesta että sisäisestä ympäristöstä tuleviin signaaleihin nopeasti. (Koivuniemi 2004, 16.)

Kehitystyö vaatii kaikkiaan koko kuntaorganisaation sitoutumista (Koivuniemi 2004, 202). Tärkeänä työkaluna toimii vuosittain tehtävä henkilöstötilinpäätös. Se muodostuu kolmesta osasta, jotka ovat henkilöstötuloslaskelma, henkilöstötase ja henkilöstökertomus. Henkilöstötuloslaskelma erittelee työntekijöihin liittyvät kustannuserät, kun puolestaan henkilöstötaseeseen kirjataan henkilöstömenot, joilta odotetaan tuottoa useamman tilikauden ajalta. Henkilöstökertomuksessa raportoidaan tarkemmin taustat ja laskentaperiaatteet sekä käsitellään organisaation rakenteelliset tiedot työntekijöistä kuten ikä ja koulutustausta. Lisäksi siinä käydään läpi henkilöstöön liittyvät tunnusluvut ja esimerkiksi mahdollisen työilmapiirimittausten tulokset. (Taloussanomien, 2012.)

Henkilöstötilinpäätös on tärkeä kehittämisen kannalta ja se on syytä tehdä huolella. Siinä tulee raportoida kaikki kehittämisen ja ennakkoinnin kannalta olennaiset tiedot. Valmis henkilöstötilinpäätös on tärkeä läpikäydä koko henkilöstön kanssa, ennen kuin mitään toimenpiteitä sen pohjalta aloitetaan. (Koivuniemi 2004, 202.)

Työvälineet ja toimintatavat uusiutuvat nopeasti. Vuosikymmenien aikana kehittynyt teknologia on mullistanut osaltaan työelämää roimasti. Tänä päivänä on vaikea välttyä käyttämästä tietokonetta tai muuta teknistä laitetta, työssä kuin työssä. Työnantajan tehtävänä onkin järjestää työntekijöilleen koulutusta sekä perehdyttää uuden asian käyttöönottoon. (Leskinen 2002, 14).

Useasti tarvittavia koulutuksia laiminlyödään. Monesti esimerkiksi ikääntyvien ihmisten vaikeudet työpaikalla johtuvat juuri koulutuksen puutteesta. Joskus työnantajat saattavat jopa ajatella, etteivät ikääntyneet työntekijät enää tarvitse koulutusta. Koulutuksen tarjoaminen on kuitenkin tärkeää kaikissa ikä- ja henkilöstöryhmissä. (Strömmer 1999, 296.)

Jatkuva osaamisen uudistaminen vaatii myös työntekijöiltä valmiutta täydennyskoulutuksiin. Osaamisen epävarmuus on nykyisin yksi vakavimmista jaksamisongelmien taustatekijöistä. Taidon puute vie helposti tekemisen halun (Leskinen 2002, 14). Ilman koulutuksen tai kehittymisen mahdollisuutta, voi seurauksena olla lisäksi työn ilon menettäminen, kyllästyminen, tarpeettomuuden tunne ja varhainen eläkkeelle hakeutuminen (Strömmer 1999, 296).

4 Tutkimus

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tätä tutkimusta tehdessä on käytetty kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimustapaa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä piirteitä on muun muassa aiempien tutkimusten pohjalta tehdyt johtopäätökset ja käsitteiden määrittely. Tällainen tutkimustyyppi on paras silloin kun tutkittava perusjoukko on suuri. Näin ollen tuloksia laskemalla saadaan aikaan keskiarvoja, joiden perusteella voidaan tehdä kokonaispäätelmiä työtyytyväisyyden tilasta. Työtyytyväisyyskysely toteutetaan lomake muotoisena, jonka jälkeen saaduista tuloksista laaditaan taulukoita ja tallennetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 136.)

Työhyvinvointikyselyn kysymykset laadittiin erityisesti case-kunnan tarpeita ajatellen. Toimeksiantaja halusi eritoten keskittyä kysymyksiin työ-toiminnasta ja sen tärkeydestä, joten kyselyn loppuun liitettiin tarkentava kysymys. Lisäksi tiettyjä ehdoteltuja kysymysasetteluja muutettiin vastaamaan kunnan tämänhetkisiä tarpeita. Viimeiseksi kysymykseksi muotoiltiin avoin kysymys, johon vastaaja halutessaan sai antaa vapaata palautetta työhyvinvointiin liittyen.

Työhyvinvointikysely laadittiin pitkälti muissa kunnissa hyväksi havaittujen työhyvinvointikyselyjen pohjalta. Kyselyyn vastaamiseen ja palauttamiseen annettiin aikaa yhteensä kaksi viikkoa. Kyselyn jako ja kerääminen tapahtui toimeksiantajan kautta.

Kysely suoritettiin kirjallisena lomakekyselynä. Tulevaisuudessa kysely tullee mahdollisesti toteuttamaan sähköisesti, mutta toistaiseksi sähköinen toteutus vaatisi tarkempaa suunnittelua. Kaikilla työpisteillä ja osastoilla ei ole mahdollisuutta, eikä välttämättä tarvittavaa tai-tookaan käyttää tietotekniikkaa, joten siksi perinteinen lomakekysely palveli vielä kuntaa parhaiten.

Ennen kyselyn jakoa, suoritettiin lomakkeen testaus. Kyselylomake jaettiin muun muassa opinnäytetyön seminaariryhmän jäsenille, jotka saivat kommentoida kysymysten asettelua ja

järkevyyttä. Tämän lisäksi testasin lomaketta perheenjäsenillä, sekä ystävillä, jotta voisin varmistua siitä, että lomake on ymmärrettävissä.

Ongelmia lomakkeen luotettavuudessa voi tulla vastaan. Mittauksen luotettavuuteen ja laatuun vaikuttavat monet eri seikat. Tällaisia voivat olla sisällölliset, tilastolliset, kulttuuriset, kielelliset ja tekniset tekijät. Myös tallennusvaiheessa saattaa helposti tulla virheitä tarkkuudesta huolimatta. Paperilomakkeiden tallennus on aikaa vievä ja virhealtis vaihe. (Vehkalahti 2008, 40,48.)

Kyselyssä käytettiin Likertin asteikkoa. Tällaista asteikkoa käytetään paljon juuri mielipideväittämissä. Portaita asteikkoon valittiin yhteensä viisi. Portaikon toisena ääripäänä on vaihtoehto ”täysin eri mieltä” ja toisena vastaavasti ”täysin samaa mieltä”. Keskimmäiseksi arvoksi valittiin vaihtoehto ”ei samaa eikä eri mieltä”. Tämän kaltainen asettelu saa vastaajan ottamaan helpommin kantaa väittämään, kuin jos vaihtoehtona olisi vain ”en osaa sanoa”. (Heikkilä 2004, 55.)

4.2 Kyselytutkimuksen lähtökohdat

Tutkimus suoritettiin pienehkössä kunnassa jossa työntekijöitä yhteensä on 309. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa case-kunnan työntekijöiden henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin tilaa tällä hetkellä. Kyseisessä kunnassa on toteutettu työhyvinvointikysely ensi kerran vuonna 2005 ja sama kysely suoritettiin vuotta myöhemmin. Nykyisin olisi tarkoitus päästä tilanteeseen, jossa työhyvinvointikysely toteutettaisiin joka toinen vuosi.

Tutkimuksen lähtökohtana oli uudistaa kunnalla aiemmin käytössään ollut työhyvinvoinnin kyselylomake. Uuden lomakkeen avulla kysely on helppo vakioda toimimaan kunnassa myös tulevana vuosina, jolloin saatuja tuloksia on helppo verrata keskenään aiempien vuosien tuloksiin. Vertailemalla tuloksia on helppo huomata, onko edistystä tapahtunut vai vieläkö samat ongelmat hiertävät työyhteisöissä. Tulevaisuudessa kysely tullaan mahdollisesti toteuttamaan sähköisessä muodossa, joten lomakkeen tuli vastata sellaista muotoilua että se olisi helppo siirtää myös sähköiseksi.

Kunnalla työskentelee monen alan ammattilaisia. Siksi työyhteisöt jaettiin osastoihin ja yksiköihin joiden perusteella on helppo kartoittaa kunkin alan ongelmakohtia ja onnistumisia. Kyselylomakkeeseen osastot jaettiin seuraavasti: Hallinto- ja talousosasto, ruokapalveluyksikkö, tekninen osasto, sosiaalityö, laitoshoido ja vanhuspalvelut, kotihoito ja sivistysosasto. Lisäksi opetuksen yksikkö jaettiin kolmeen eri alueeseen: luokat 1-6, sivukoulut sekä yläaste ja lukio. Tuloksia kirjattaessa osastoja joiltain osin yhdisteltiin, jotta vastaajamääristä saataisiin osastoittain suunnilleen samankokoisia. Näin ollen opetuksen kolme eri osastoa yhdistet-

tiin yhdeksi osastoksi. Lisäksi osastoista poistettiin sivistysosasto vastaajamäärän vähyden vuoksi. Tuloksissa vastaajat on kuitenkin otettu huomioon ja siirretty osastoon muut.

Kyselyn alussa on hyvä lähteä liikkeelle yksinkertaisesti muotoilluista kysymyksistä, joihin vastaajan on helppo vastata. Siksi kyselylomakkeen alussa kysytäänkin taustatietoja vastaajasta, kuten sukupuoli, ikä, työyksikkö, työsuhteen laatu ja työvuodet kunnan palveluksessa. Kyselyyn vastattiin nimettömänä.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Validius (pätevyys) tarkoittaa karkeasti ottaen systemaattisen virheen puuttumista. Validiutta on hankala tarkastella jälkikäteen. Validius on varmistettava etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti, ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. Myös perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti edesauttavat validin tutkimuksen toteutumista. (Heikkilä 2004, 29.)

Reliabiliteetilla (luotettavuus) tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, vaan luotettavalta tutkimukselta vaaditaan sen toistettavuus samanlaisiin tuloksiin. (Heikkilä 2004, 30.)

Mittausvirheitä voi syntyä mittausvälineiden epätarkkuuden, mittaukseen vaikuttavien häiriötekijöiden, mittausmenetelmän tai mittarin heikkouden vuoksi, tai mitattavien käsitteiden hankaluuden takia. (Heikkilä 2004, 186.)

Kato aiheuttaa usein tuloksiin vääristymää, joka voi olla systemaattista. Kadolla tarkoitetaan lomakkeen palautta jättäneiden määrää. Kadon osuus sekä se, millaisiin ryhmiin se kohdistuu, on aina selvitettävä. (Heikkilä 2004, 186.)

Mahdollinen virhe survey-tutkimuksissa on valehteleminen. Useimmiten valehtelu tai muisti- virheet aiheuttavat satunnaisvirheitä ja alentavat näin reliabiliteettia, mutta valehtelu voi olla myös systemaattista asioiden kaunistelua tai vähättelemistä. (Heikkilä 2004, 186.)

Tiettyihin kysymyksiin oli moni jättänyt vastaamatta, mikä saattaa merkitä, ettei kysymystä ole ymmärretty, tai että se on liian henkilökohtainen. Moni pelkää tulevansa tunnistetuksi vastausten perusteella, vaikka kysely olisikin luottamuksellinen, eikä sen tarkoituksena ole selvittää yksittäistä vastaajaa.

Vaihtoehto 3 saattaa olla liian houkutteleva (käytetään lyhennettä EOS), ja silloin kannattaa harkita sen pois jättämistä ja pakottaa näin vastaaja ottamaan kantaa suuntaan tai toiseen. Jos väittämä koskee sellaista asiaa, josta vastaajalla ei välttämättä ole kokemusta, kysymys tulee esittää niin selkeästi, ettei jää epäselväksi, mitä vastauksella tarkoitetaan. Asteikkoon voidaan silloin lisätä esimerkiksi vaihtoehto 0 ”en ole käyttänyt” (Heikkilä 2004, 53).

Tutkimuksen vastauksia tarkasteltaessa voi havaita muutamia merkkejä, siitä kuinka hyvin väittämät on ymmärretty. Monet vastaajista valitsevat kohdan kolme, ei samaa eikä eri mieltä, silloin kun heillä ei ole tarkkaa tietoa väittämässä käsitellystä asiasta tai heillä ei ole omakohtaisia kokemuksia, jolloin kysymykseen on hankala ottaa kantaa. Lisäksi monet vastaajat jättivät etusivun taustatiedot kohtia täyttämättä, siinä pelossa että heidät tunnistetaan.

Yleensä kyselyn yhteyteen liitetään saatekirje, jossa on selvitetty kerrottu kyselyyn osallistuville muun muassa miksi kysely tehdään ja kuka kyselystä vastaa. Tähän kyselyyn saatekirjettä ei kuitenkaan laadittu, sillä kysely toteutettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja kyselyä olisi tarkoitus hyödyntää myös tulevana vuosina. Lisäksi pelkona oli tulosten vääristyminen ja luotettavuuden heikentyminen. Monet vastaajista olisivat saattaneet jättää vastaamatta, kun olisivat ajatelleet, ettei kyselystä ole heille mitään hyötyä, sillä se tulee ainoastaan opiskelu tarkoitukseen. Lisäksi pienellä paikkakunnalla monet vastaajista tuntevat minut, joten heillä olisi saattanut olla ennakkokäsityksiä tai he olisivat pelänneet henkilöllisyytensä paljastumista.

4.4 Tutkimuksen tulokset

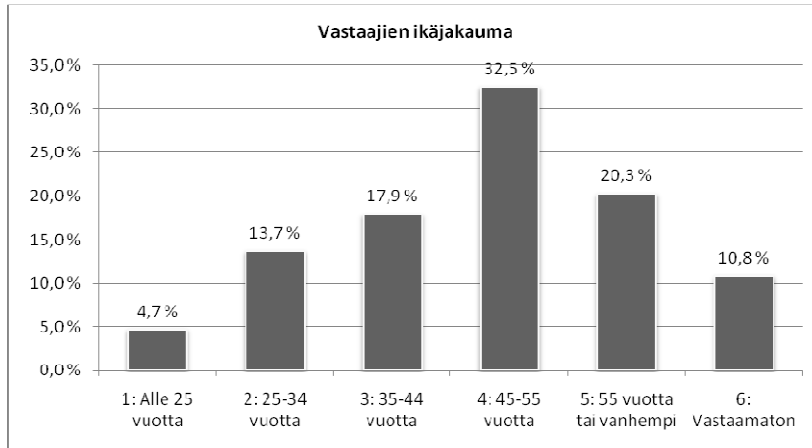
Tutkimukseen vastasi yhteensä 212 kunnan työntekijää. Vastaukset kerättiin osastoittain, jotta ongelmakohtien paikantaminen olisi kunnan henkilöstöasioista vastaavalle työntekijälle helpompaa. Tässä tutkielmassa tulokset kuitenkin esitellään prosentteina kaikkien vastanneiden vastausten perusteella, ei osastoittain.

Vastausprosentti on eräs luotettavuuden ilmaisin. Se kertoo kuinka moni otokseen valittu täytti ja palautti kyselylomakkeen (Vehkalahti 2008, 44). Tässä tutkimuksessa vastausprosentiksi saatiin 71,5 prosenttia.

Ensimmäisellä sivulla esitetyt taustatieto kysymykset selvittivät vastaajien sukupuolta, ikää, työsuhteen laatua ja kunnassa työskentely vuosia. Kyselyyn vastanneista 86,8 % oli naisia ja 10,8 % miehiä. Vastaajista 2,4 % jätti vastaamatta sukupuolta selvittäneeseen kysymykseen.

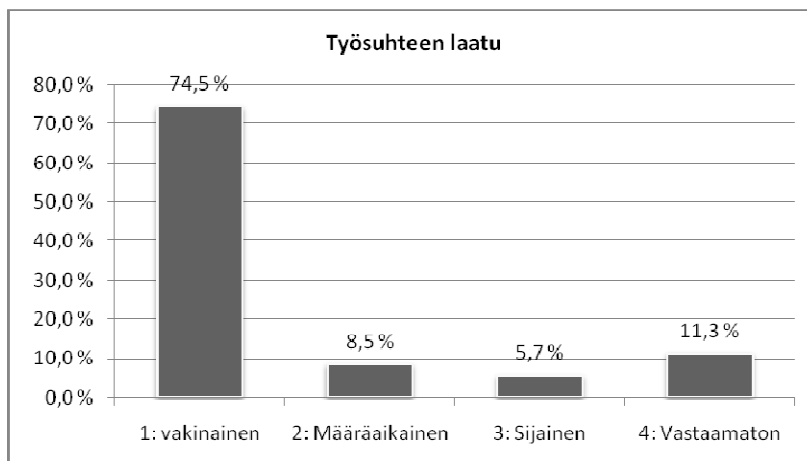
Kuviossa 4 on esitetty vastaajien ikäjakauma. Siinä näkyy selkeitä merkkejä kunnan työntekijöiden vanhenemisesta. Suurin osa, 32,5 % (n=69) kyselyyn vastanneista on 45-54-vuotiaita ja

20,3 % (n=43) 55-vuotiaita tai vanhempia. 35-44-vuotiaita oli 17,9 % (n=38) vastaajista. 25-34-vuotiaita oli 13,7 % (n=29) vastanneista ja alle 25-vuotiaita 4,7 % (n=10). Tähän kohtaan vastaamatta oli jättänyt 10,8 % (n=23) kaikista kyselyyn osallistuneista.



Kuvio 4: Vastaajien ikäjakauma.

Taustatiedoissa kartoitettiin myös työsuhteen laatua. Vaihtoehtoja annettiin kolme: Vakainainen, määräaikainen ja sijainen. Kuviossa 5 nähdään jakauma vastaajien työsuhteen laadusta. Vastaajista 74,5 % (n=158) olivat vakituksessa työsuhteessa kunnan kanssa. Määräaikaisessa työsuhteessa olevia oli 8,5 % (n=18) vastaajista ja sijaisia 5,7 % (n=12). Vastaamattomia tai epäselviä oli 11,3 % (n=24) kaikista palautetuista lomakkeista.



Kuvio 5: Työsuhteen laatu.

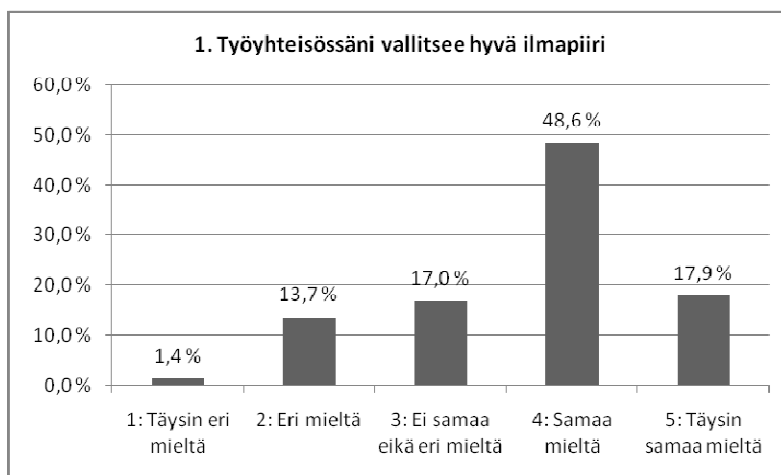
Vastaajien keskimääräiseksi työskentelyajaksi kunnalla saatiin noin 12 vuotta. Ikääntyneintä henkilöstö on teknisen osaston puolella, josta vastanneiden työvuosiksi saatiin keskimäärin liki 19 vuotta. Nuorinta henkilöstö on sitä vastoin opetuksen puolella, jonka keskiarvoksi muodos-

tui 9 vuotta. Työskentelyvuosia kartoittaneeseen kysymykseen vastasi yhteensä 83,5 % (n=177) vastaajista. Näin ollen tämän kysymyksen osalta vastaamattomia oli 16,5 % (n=35) kaikista palautetuista lomakkeista.

4.4.1 Työyhteisön toimivuus

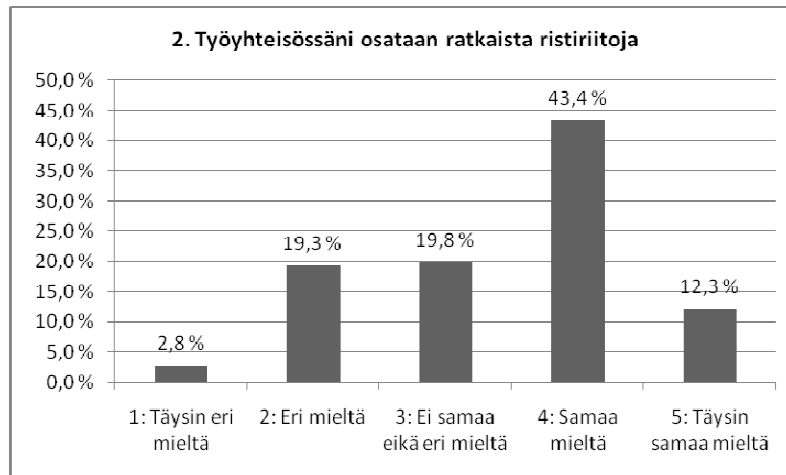
Työyhteisön toimivuudesta esitettiin seitsemän väittämää.

Ensimmäisellä kysymyksellä (kuvio 6) haluttiin selvittää yleiskuvaa siitä, millaiseksi työntekijät kokevat ilmapiirin omassa työyhteisössään. Osastojen välillä oli havaittavissa suuriakin eroja, mutta pääosa vastaajista, jopa 48,6 % (n=103) oli väittämän kanssa samaa mieltä. Vastaajista 17,9 % (n=38) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja eri mieltä oli 13,7 % (n=29). Täysin erimielistä oli vain 1,4 % (n=3) vastaajista. Vastaamattomia tai epäselviä vastauksia oli kolme kappaletta, eli 1,4 % kaikista vastanneista.



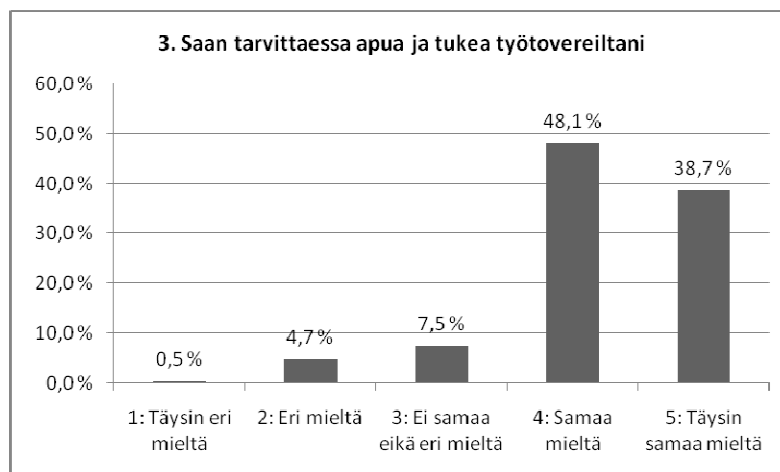
Kuvio 6: Työyhteisössäni vallitsee hyvä ilmapiiri.

Toinen kysymys käsitteli ristiriitojen ratkaisukykyä työyhteisössä. Vastajamäärät jakautuivat melko tasaisesti, mutta suurin osa vastaajista, eli 43,4 % (n=92) oli väittämän kanssa samaa mieltä. Täysin samaa mieltä oli 12,3 % (n=26) vastanneista, kun taas 2,8 % (n=6) oli täysin eri mieltä. Eri mieltä oli 19,3 % (n=41) vastaajista. Vastaamattomia ja epäselviä oli yhteensä 2,4 % (n=5). Vastausjakauma on nähtävissä kuviossa 7.



Kuvio 7: Työyhteisössäni osataan ratkaista ristiriitoja.

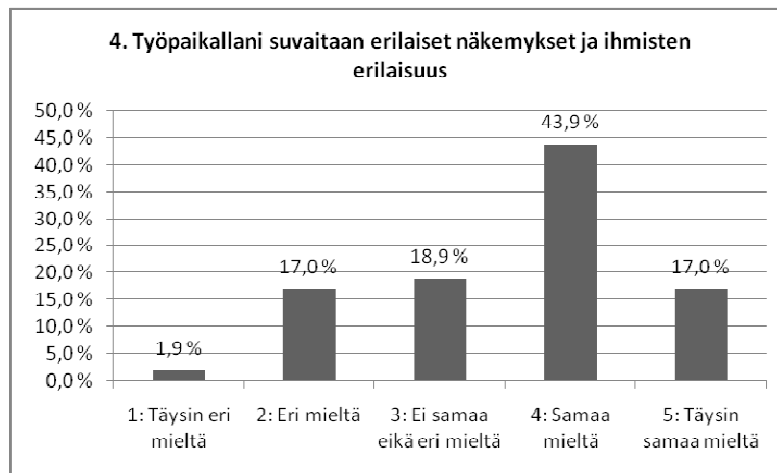
Kolmas kysymys käsitteli avun ja tuen saantia työyhteisössä. Kuviossa 8 on nähtävissä, että jopa 38,7 % (n=82) vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja samaa mieltä 48,1 % (n=102). Täysin erimieltä oli vain 0,5 % (n=1) vastaajista ja saman verran oli myös vastaamattomia tai epäselviä vastauksia. Eri mieltä oli 4,7 % (n=10) ja ei samaa eikä eri mieltä vastanneita 7,5 % (n=16).



Kuvio 8: Saan tarvittaessa apua ja tukea työtovereiltani.

Kysymyksessä neljä pohdittiin suvaitsevaisuutta. Kuten kuviossa 9 on nähtävissä, vastaajista 43,9 % (n=93) olivat sitä mieltä, että erilaiset näkemykset ja ihmisten erilaisuus suvaitaan työyhteisössä hyvin. Loput vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti vaihtoehtojen välille. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 17 % (n=36) vastaajista ja eri mieltä oli saman verran, eli 17 % (n=36) vastaajista. 1,9 % oli täysin eri mieltä, joka vastaa neljää kysymykseen vastannutta. Vastaajista 18,9 % (n=40) valitsi kohdan ei samaa eikä eri mieltä.

Vastaamattomia ja epäselviä vastauksia oli yhteensä kolme kappaletta, joka on 1,4 % kaikista kyselyyn vastanneista.



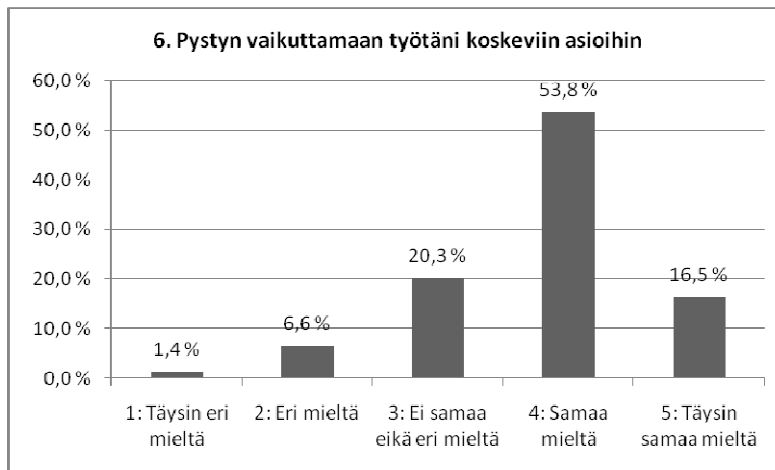
Kuvio 9: Työpaikallani suvaitaan erilaiset näkemykset ja ihmisten erilaisuus.

Myös kysymyksessä viisi, jossa selvitetään aloitteisiin ja parannusehdotuksiin liittyvää avoimuutta, osastojen välinen hajonta oli suurta. Kuviossa 10 on esitetty väittämän tulokset. Pääosa vastaajista, eli 41 % (n=87) vastasi jälleen kohtaan neljä, eli he ovat samaa mieltä väittämän kanssa. Vastanneista 22,2 % (n=47) on vastannut kohtaan kolme, ei samaa eikä eri mieltä. Eri mieltä väittämän kanssa oli 16 % (n=34) ja täysin eri mieltä 4,2 % (n=9). Toista ääripäätä edusti 14,2 % (n= 30) vastaajista, jotka siis olivat täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaamattomia ja epäselviä vastauksia oli yhteensä 2,4 % (n=5) kaikista kyselyyn osallistuneista.



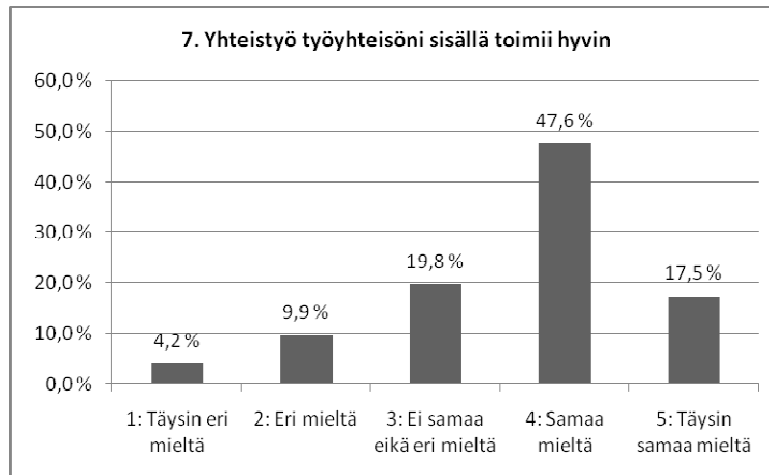
Kuvio 10: Työpaikallani suhtaudutaan avoimesti työtä koskeviin aloitteisiin ja parannusehdotuksiin.

Väittämässä kuusi käsiteltiin omaan työhön vaikuttamista (kuvio 11). Jopa yli puolet vastaajista eli 53,8 % (n=114) oli sitä mieltä että heillä on hyvät valmiudet vaikuttaa työtänsä koskeviin asioihin. Täysin samaa mieltä oli 16,5 % vastaajista (n=35) kun taas puolestaan täysin eri mieltä oli 1,4 % (n=3) vastaajista. 20,3 % (n=43) vastanneista vastasi kohtaan ei samaa eikä eri mieltä. Loput 1,4 % (n=3) oli vastaamattomia tai epäselviä vastauksia.



Kuvio 11: Pystyn vaikuttamaan työtäni koskeviin asioihin.

Seitsemäs väittämä koskee yhteistyön toimivuutta työyhteisön sisällä. Liki puolet, 47,6 % (n=101) vastanneista piti yhteistyön toimivuutta hyvänä, eli oli väittämän kanssa samaa mieltä. Täysin samaa mieltä oli 17,5 % (n=37) vastanneista, kun taas täysin eri mieltä oli 4,2 % (n=9). Liki kymmenen prosenttia (n=21), oli eri mieltä ja kohtaan kolme, ei samaa eikä eri mieltä, vastanneita oli 19,8 % (n=42). Epäselviä tai vastaamattomia oli yhteensä kaksi kappaletta, joka on 0,9 % kaikista vastaajista. Kuviossa 10 on nähtävillä tämän väittämän vastausjakauma.

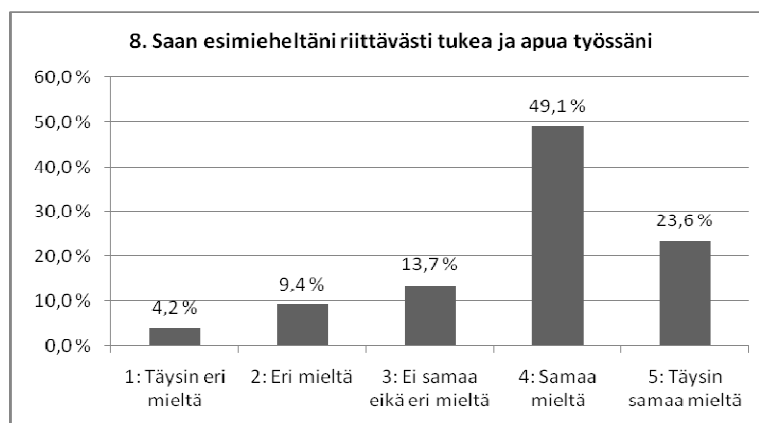


Kuvio 12: Yhteistyö työyhteisöni sisällä toimii hyvin.

4.4.2 Johtaminen ja esimiestyö

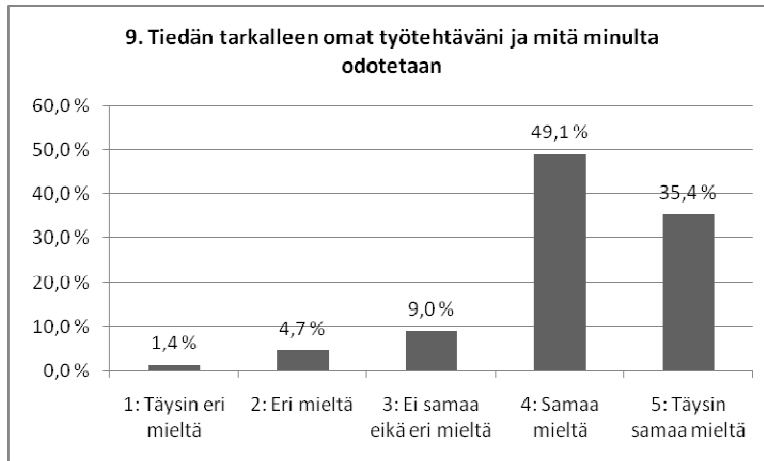
Johtamista ja esimiestyöskentelyä koskevia väittämiä oli kyselylomakkeessa yhteensä seitsemän kappaletta. Näillä pyrittiin selvittämään, millaisena työntekijät kokevat oman esimiehensä toiminnan ja millainen suhde heillä on omaan esimieheensä.

Väittämässä kahdeksan pohdittiin esimieheltä saadun tuen ja avun määrää (kuvio 13). Suurin osa vastaajista piti tuen ja avun määrää riittävänä, mutta tämänkin väittämän kohdalla, osastojen välinen hajonta oli suurta. Vastaajista 23,6 % (n=50) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja liki puolet, 49,1 % (n=104) samaa mieltä. Väittämän kanssa täysin erimielisiä oli 4,2 % (n=9) ja eri mieltä 9,4 % (n=29) vastaajista. Loput 13,7 % vastasivat kohtaan kolme, ei samaa eikä eri mieltä. Tämän kysymyksen osalta vastaamattomia tai epäselviä vastauksia ei siis ollut lainkaan.



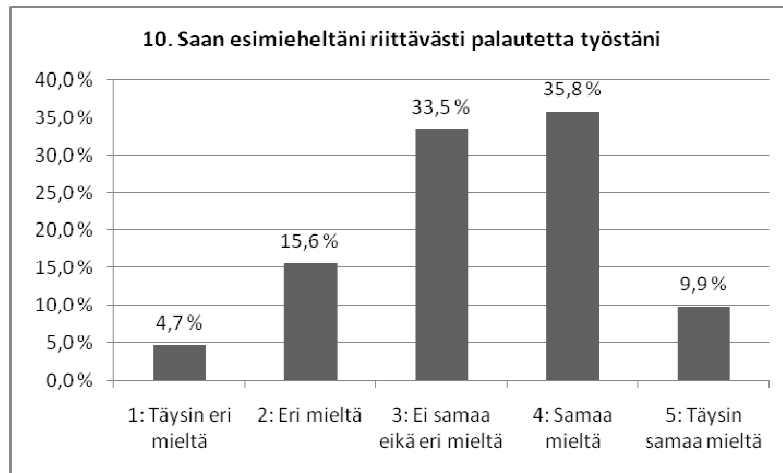
Kuvio 13: Saan esimieheltäni riittävästi tukea ja apua työssäni.

Yhdeksännessä väittämässä kartoitettiin miten hyvin työntekijät tietävät omat työtehtävänsä ja odotukset joita heille on asetettu. 35,4 % (n=75) vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja jopa 49,1% (n=104) samaa mieltä. Ainoastaan 1,4 % (n=3) vastaajista oli täysin eri mieltä ja 4,7 % (n=10) eri mieltä. Vasaajista 9 % (n=19) vastasi ei samaa eikä eri mieltä. Vastausjakauma näkyy kuviossa 14. Vastaamattomia ja epäselviä oli yksi kappale joka vastaa 0,5 % kaikista vastanneista.



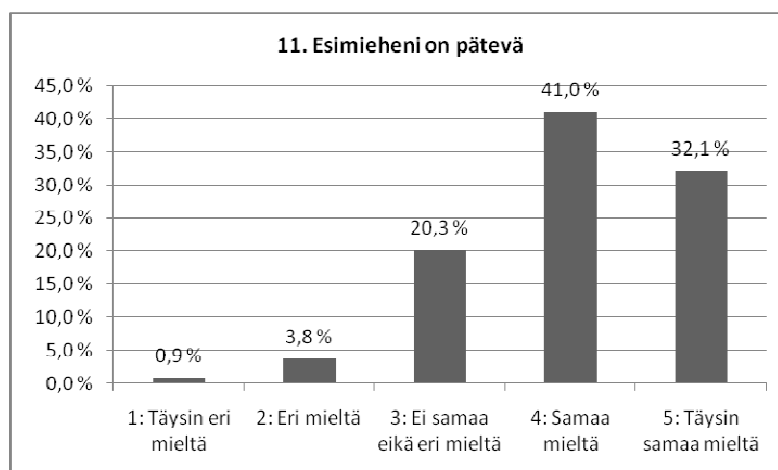
Kuvio 14: Tiedän tarkalleen omat työtehtäväni ja mitä minulta odotetaan.

Kymmenes väittämä käsitteli esimieheltä saadun palautteen määrän riittävyyttä (kuvio 15). Vastaajista 21 eli 9,9 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Samaa mieltä oli 35,8 % (n=76) ja 33,5 % (n=71) vastasi kohtaan kolme, ei samaa eikä eri mieltä. Väittämän kanssa täysin eri mieltä oli 4,7 % (n=10) ja eri mieltä 15,6 % (n=33). Vastaamattomia tai epäselviä vastauksia oli 1 kappale joka vastaa 0,5 prosenttia.



Kuvio 15: Saan esimieheltäni riittävästi palautetta työstäni.

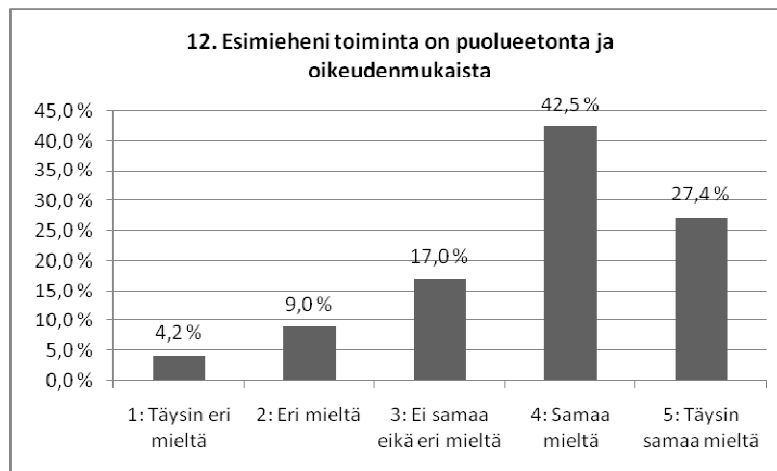
Väittämässä 11 kartoitettiin, miten työntekijät kokevat esimiehensä pätevyyden. Kuten kuviossa 16 nähdään, suurinosa vastaajista eli 41 % (n=87) oli samaa mieltä väittämän kanssa ja 32,1 % (n=68) oli täysin samaa mieltä. Täysin eri mieltä oli kaksi vastaajaa joka on 0,9 % kaikista vastaajista. Eri mieltä oli 3,8 % (n=8) vastaajista ja kohtaan kolme, ei samaa eikä eri mieltä vastanneita oli 20,3 % (n=43). Vastaamattomia ja epäselviä vastauksia oli yhteensä neljä kappaletta joka on yhteensä 1,9 % vastaajista.



Kuvio 16: Esimieheni on pätevä.

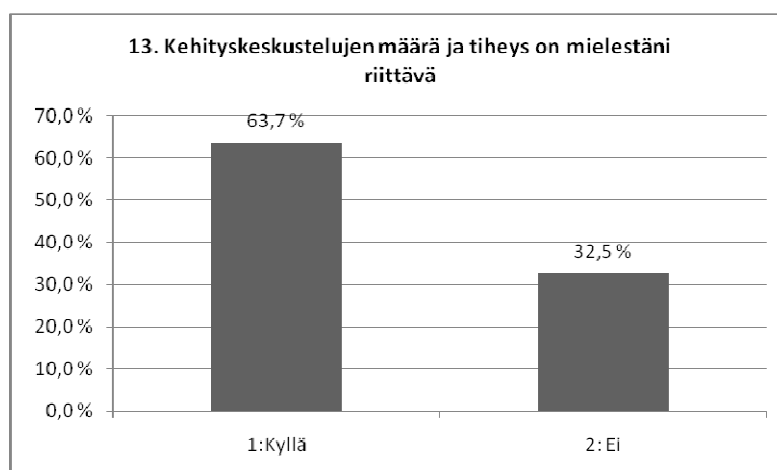
Esimiehen puolueettomuutta ja oikeudenmukaisuutta pohdittiin väittämässä 12. Vastaajista 42,5 % (n=90) oli samaa mieltä ja 27,4 % (n=58) täysin samaa mieltä väittämän kanssa, eli he kokevat esimiehensä toiminnan olevan puolueetonta ja oikeudenmukaista. Puolestaan 4,2 % (n=9) vastaajista oli täysin eri mieltä ja 9 % (n=19) eri mieltä väittämän kanssa. Loput 17 %

(n=36) vastaajista valitsi kohdan ei samaa eikä eri mieltä. Vastausjakaumaa väittämän osalta kuvastaa kuvio 17.



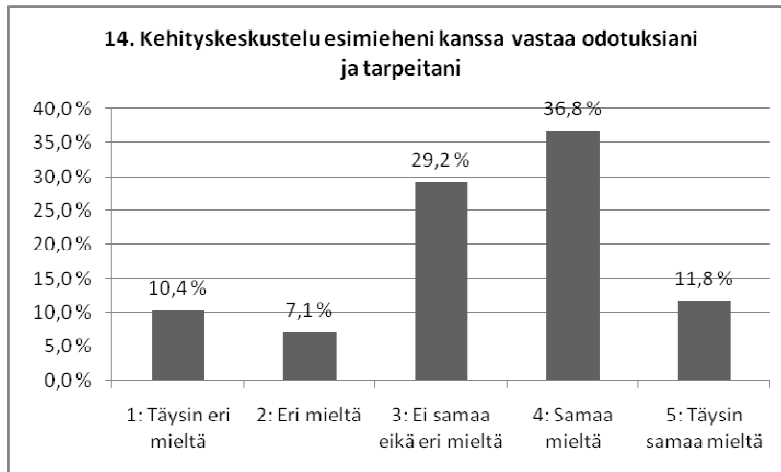
Kuvio 17: Esimieheni toiminta on puolueetonta ja oikeudenmukaista.

Väittämässä 13 kartoitettiin kehityskeskustelujen määrän ja tiheyden riittävyyttä työntekijän näkökulmasta katsottuna. Osastojen välillä oli paljon hajontaa tämänkin kysymyksen kohdalla, mutta yhteenlaskettuna suurinosa, 63,7 % (n=135) vastaajista piti kehityskeskustelujen määrää ja tiheyttä riittävänä. Puolestaan 32,5 % (n=69) vastasi ei, eli he kokevat kehityskeskustelujen määrän ja tiheyden olevan riittämätön. Vastaamattomia oli kahdeksan kappaletta, joka on 3,8 % kaikista vastaajista. Vastausjakauman voi nähdä kuviossa 18.



Kuvio 18: Kehityskeskustelujen määrä ja tiheys on mielestäni riittävä.

Väittämässä 14 paneuduttiin siihen kuinka hyvin kehityskeskustelut vastaavat työntekijöiden odotuksia ja tarpeita (kuvio 19). Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 11,8 % (n=25) ja suurin osa, eli 36,8 % (n=78) vastaajista vastasi kohtaan samaa mieltä. Täysin erimielistä väittämän kanssa oli 10,4 % (n=22) ja eri mieltä 7,1 % (n=15). Ei samaa eikä eri mieltä kohtaan vastasi 29,2 % (n=62) vastaajista. Vastaamattomia tai epäselviä vastauksia oli yhteensä 10 kappaletta joka on 4,7 % kaikista vastanneista.

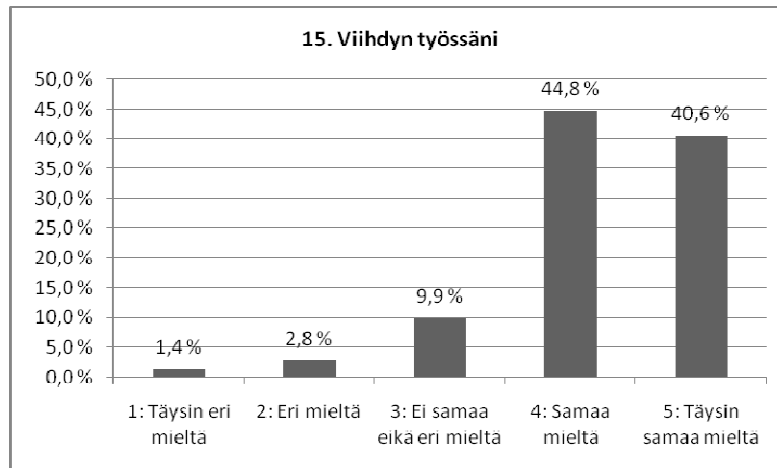


Kuvio 19: Kehityskeskustelu esimieheni kanssa vastaa odotuksiani ja tarpeitani.

4.4.3 Kuormittavuus

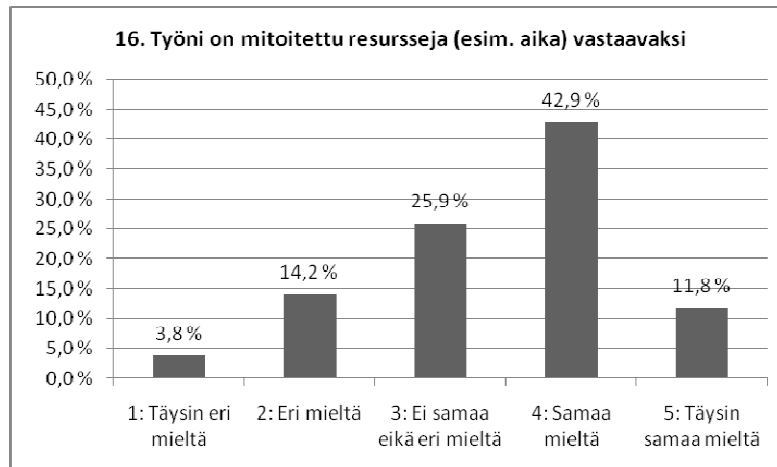
Kuormittavuuteen liittyviä kysymyksiä lomake sisälsi yhteensä neljä kappaletta.

Kuviossa 20 näkyy, että suurin osa vastaajista viihtyy työssään hyvin. Jopa 40,6 % (n=86) vastaajista kertoi viihtyvänsä työssään erittäin hyvin ja 44,8 % (n=95) hyvin. Vain 1,4 % (n=3) oli väittämän kanssa täysin eri mieltä ja 2,8 % (n=6) eri mieltä. Noin kymmenen prosenttia (n=21) vastaajista vastasi kohtaan kolme, ei samaa eikä eri mieltä. Vastaamattomia tai epäselviä vastauksia oli yksi kappale (0,5 %).



Kuvio 20: Viihdyn työssäni.

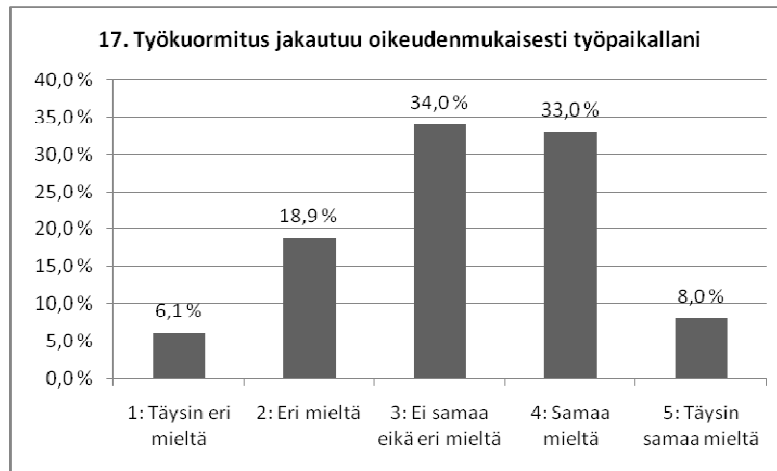
Väittämässä 16 (kuvio 21) pohdittiin kuinka hyvin työ on mitoitettu vastaamaan resursseja, kuten aikaa. Vastaajista 42,9 % (n=91) oli samaa mieltä ja 11,8 % (n=25) täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Täysin eri mieltä oli 3,8 % (n=8) ja eri mieltä 14,2 % (n=30). Kohtaan kolme, ei samaa eikä eri mieltä, vastasi 25,9 % (n=55). Vastaamattomia tai epäselviä vastauksia oli yhteensä kolme kappaletta, joka on 1,4 % kaikista vastanneista.



Kuvio 21: Työni on mitoitettu resursseja (esim. aika) vastaavaksi.

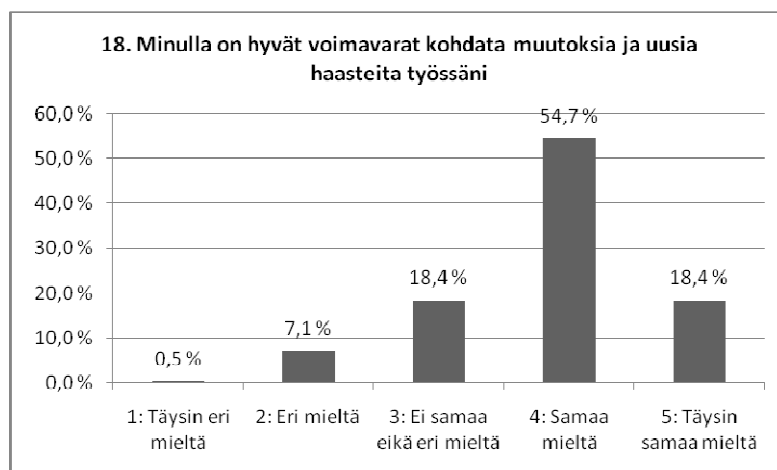
Väittämässä 17 perehdyttiin työkuormituksen oikeudenmukaiseen jakautumiseen. Myös tämä väittämä jakoi paljon mielipiteitä osastojen välillä. Suurinosa, eli 34 % (n=72) vastaajista vastasi väittämän kohtaan kolme, ei samaa eikä eri mieltä ja miltei sama määrä, 33 % (n=70) kohtaan samaa mieltä. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 8 % (n=17) vastaajista ja täysin eri mieltä puolestaan 6,1 % (n=13) vastaajista. Eri mieltä oli 18,9 % (n=40) vastaajista.

Tämän väittämän osalta kaikki 212 vastaajaa oli vastannut kysymykseen, eikä epäselviä vastauksia ollut. Vastausjakauma näkyy kuviossa 22.



Kuvio 22: Työkuormitus jakautuu oikeudenmukaisesti työpaikallani.

Viimeinen väittämä kuormittavuuteen liittyen tarkasteli voimavarojen riittävyyttä muutostilanteissa ja uusien haasteiden edessä. Kuvioista 23 voidaan nähdä, että selvästi yli puolet kaikista vastanneista, 54,7 % (n=116) oli samaa mieltä väittämän kanssa. Kohtaan viisi, täysin samaa mieltä, vastasi 18,4 % (n=39) vastaajista. Täysin eri mieltä väittämän kanssa oli ainoastaan yksi vastaaja, joka on 0,5 % kaikista vastaajista. Eri mieltä väittämän kanssa oli 7,1 % (n=15) ja kohtaan ”ei samaa eikä eri mieltä” vastasi 18,4 % (n=39) vastaajista. Vastaamattomia tai epäselviä vastauksia oli kaksi kappaletta, joka on 0,9 % vastaajista.

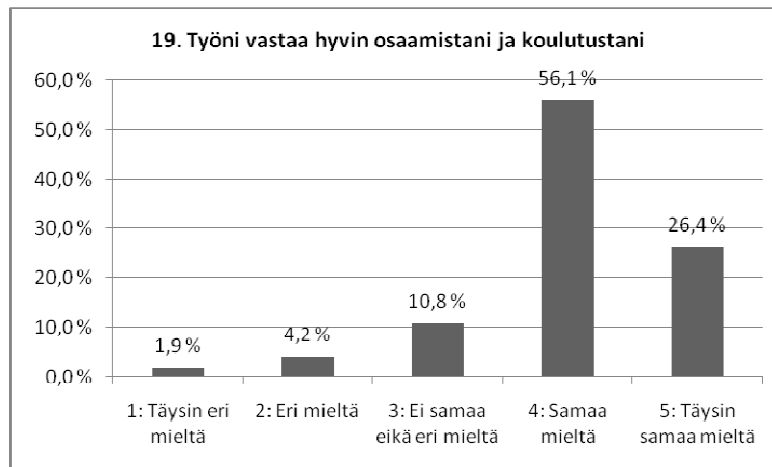


Kuvio 23: Minulla on hyvät voimavarat kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssäni.

4.4.4 Haastavuus ja palkitsevuus

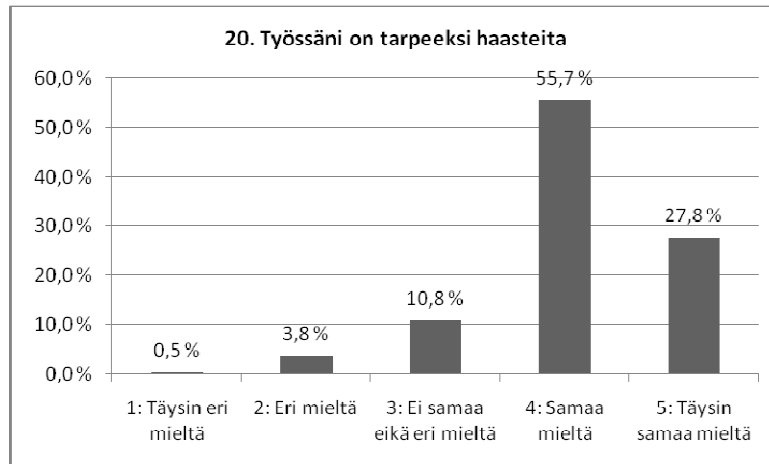
Seuraavat viisi väittämää käsittelivät työn haastavuutta ja palkitsevuutta.

Väittämässä 19 vastaajat pohtivat kuinka hyvin työ vastaa heidän osaamistaan ja koulutustaan. Kaikista vastaajista 56,1 % (n=119) oli samaa mieltä väittämän kanssa, eli kokivat omien työtehtäviensä vastaavan hyvin osaamistaan ja koulutustaan. Tämä näkyy kuviossa 24. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 26,4 % (n=56) vastaajista kun taas puolestaan täysin eri mieltä 1,9 % (n=4). Eri mieltä väittämän kanssa oli 4,2 % (n=9) vastaajista. Kohtaan kolme, ei samaa eikä eri mieltä vastasi liki 10,8 % (n=23) kaikista vastanneista. Vastaamattomia tai epäselviä vastauksia oli yksi kappale (0,5 %).



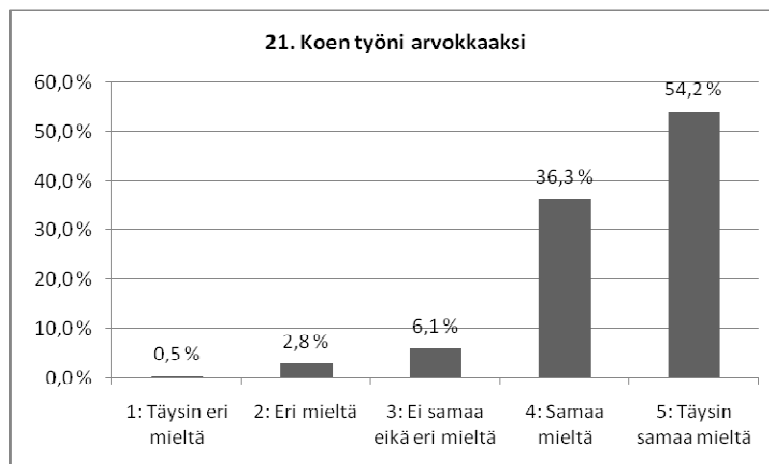
Kuvio 24: Työni vastaa hyvin osaamistani ja koulutustani.

Väittämässä 20 pohdittiin työtehtävien haasteellisuutta. Kuvioista 25 nähdään, että yli puolet, 55,7 % (n=118) vastaajista oli väittämän kanssa samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli 27,8 % (n=59). Kohtaan kolme, ei samaa eikä eri mieltä, vastasi 10,8 % (n=23) vastaajista. Eri mieltä väittämän kanssa oli 3,8 % (n=8) vastaajista ja täysin eri mieltä ainoastaan yksi vastaaja (0,5 %). Vastaamattomia tai epäselviä vastauksia oli kolme kappaletta, joka on 1,4 % kaikista vastanneista.



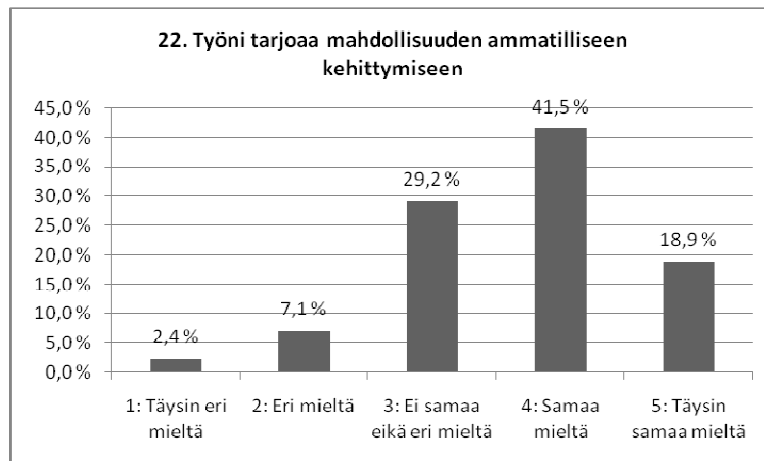
Kuvio 25: Työssäni on tarpeeksi haasteita.

Väittämä 21 mittasi sitä, miten arvokkaana työntekijät pitävät omaa työtään. Yli puolet vastaajista 54,2 % (n=115) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 36,3 % (n=77) samaa mieltä. Kohtaan kolme, ei samaa eikä eri mieltä, vastasi 6,1 % (n=13) vastaajista. Eri mieltä oli 2,8 % (n=6) ja täysin eri mieltä 0,5 % (n=1) vastaajista. Vastaamattomia tai epäselviä vastauksia ei ollut lainkaan. Vastausten jakautumista kuvastaa kuvio 26.



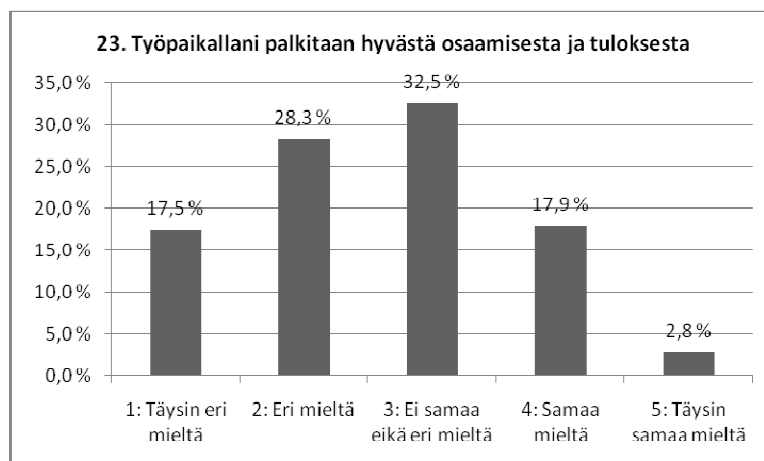
Kuvio 26: Koen työni arvokkaaksi.

Väittämässä 22 kysyttiin työntekijöiden mielipidettä työn tarjoamiin mahdollisuuksiin ammatillista kehittymistä ajatellen (kuvio 27). Vastaajista 41,5 % (n=88) oli väittämän kanssa samaa mieltä, eli vastasi kohtaan neljä. Täysin samaa mieltä oli 18,9 % (n=40) vastaajista ja 29,2 % (n=62) vastasi kohtaan kolme, ei samaa eikä eri mieltä. Eri mieltä väittämän kanssa oli 7,1 % (n=15) vastaajista ja täysin eri mieltä 2,4 % (n=5). Vastaamattomia tai epäselviä vastauksia oli kaksi kappaletta joka vastaa 0,9 % vastaajista.



Kuvio 27: Työni tarjoaa mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen.

Väittämässä 23 käsiteltiin palkitsemista. Kuten kuviossa 28 näkyy, vastausten tulokset vaihtelivat paljon eri osastojen kesken. Suurin osa, 32,5 % (n=69), valitsi vaihtoehdon kolme, ei samaa eikä samaa mieltä. Eri mieltä väittämän kanssa oli 28,3 % (n=60) ja täysin eri mieltä 17,5 % (n=37) vastaajista. Ainoastaan 2,8 % (n=6) vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että heitä palkitaan reilulla tavalla hyvästä osaamisesta ja tuloksesta. Samaa mieltä oli 17,9 % (n=38) vastaajista. Vastaamattomia tai epäselviä vastauksia oli kaksi kappaletta (0,9 %).



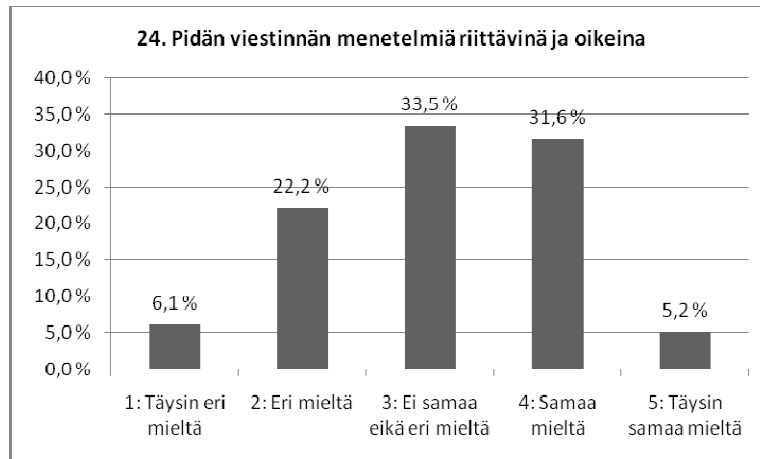
Kuvio 28: Työpaikallani palkitaan hyvästä osaamisesta ja tuloksesta.

4.4.5 Tiedon kulku ja ammatillinen osaaminen

Seuraavat seitsemän kysymystä käsitelivät tiedon kulkua ja ammatillista osaamista.

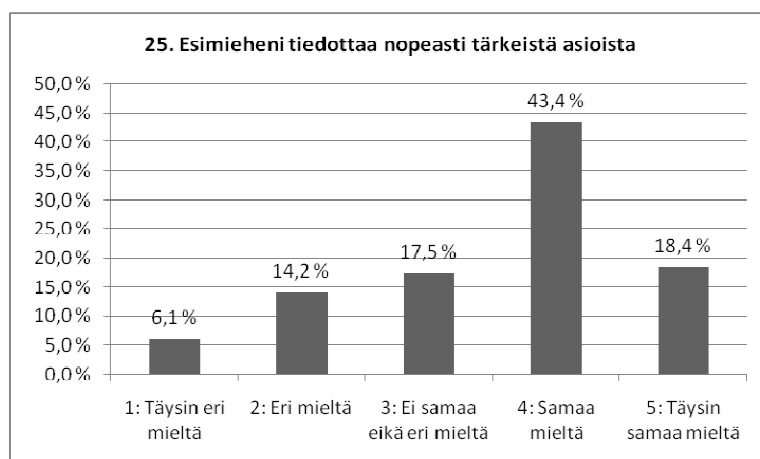
Väittämässä 24 kysyttiin onko viestinnän menetelmät riittäviä ja oikeanlaisia (kuvio 29). Suurin osa vastaajista, 33,5 % (n=71) vastasi kohtaan kolme, ei samaa eikä eri mieltä.

Seuraavaksi eniten vastaajia sai kohta neljä, samaa mieltä, johon vastasi 31,6 % (n=67) vastaajista. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 5,2 % (n=11) ja täysin eri mieltä puolestaan 6,1 % (n=13) kaikista vastaajista. Eri mieltä väittämän kanssa oli yhteensä 22,2 % (n=47) vastaajista. Vastaamattomia tai epäselviä vastauksia oli yhteensä 3 kappaletta (1,4 %).



Kuvio 29: Pidän viestinnän menetelmiä riittävinä ja oikeina.

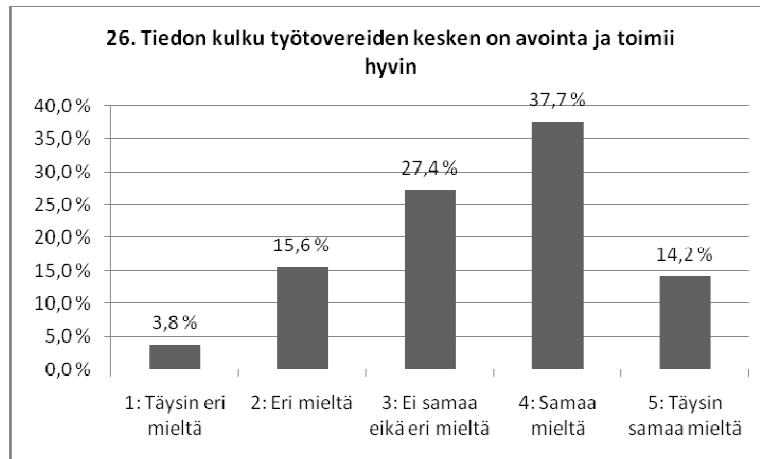
Väittämä 25 tiedusteli työntekijöiden mielipiteitä esimiesten tiedottamisesta. Kuviossa 30 näkyy, että vastaajista suurin osa, 43,4 % (n=92) oli samaa mieltä siitä, että esimies tiedottaa nopeasti tärkeistä asioista. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 18,4 % (n=39) vastaajista kun taas puolestaan 6,1 % (n=13) oli täysin eri mieltä. Ei samaa eikä eri mieltä kohtaan vastanneita oli 37 kappaletta joka on 17,5 % kaikista vastanneista. Eri mieltä väittämän kanssa oli 14,2 % (n=30). Vastaamattomia tai epäselviä vastauksia oli yksi kappale (0,5 %).



Kuvio 30: Esimieheni tiedottaa nopeasti tärkeistä asioista.

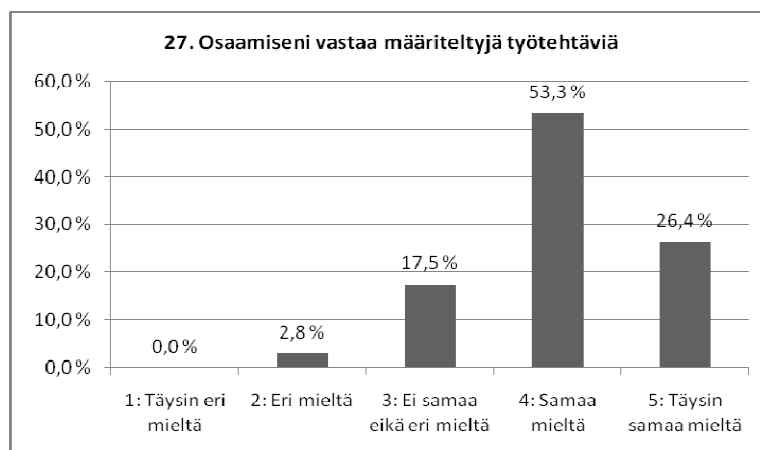
Väittämässä 26 pohdittiin tiedon kulkua työyhteisön sisällä (kuvio 31). Vastaajista suurin osa, 37,7 % (n=80) oli samaa mieltä siitä, että tiedon kulku työtovereiden kesken on avointa ja

toimii hyvin. Täysin samaa mieltä oli 14,2 % (n=30). Kohtaan kolme, ei samaa eikä eri mieltä vastanneita oli yhteensä 58 kappaletta joka on 27,4 % kaikista vastaajista. Eri mieltä väittämän kanssa oli 15,6 % (n=33) ja täysin eri mieltä 3,8 % (n=8) vastaajista. Vastaamattomia tai epäselviä oli yhteensä kolme kappaletta (1,4 %).



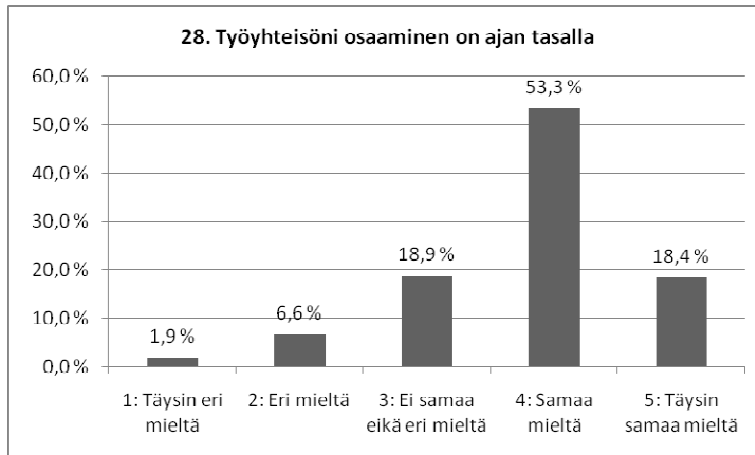
Kuvio 31: Tiedon kulku työtovereiden kesken on avointa ja toimii hyvin.

Väittämässä 27 ruodittiin miten hyvin oma osaaminen vastaa määriteltyjä työtehtäviä. Vastaajista 53,3 % (n=113) oli samaa mieltä ja 26,4 % (n=56) täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Kohtaan kolme, ei samaa eikä eri mieltä vastanneita oli 17,5 % (n=37) ja eri mieltä väittämän kanssa oli loput 2,8 % (n=6) vastaajista. Täysin eri mieltä väittämän kanssa ei ollut kukaan. Myöskään vastaamattomia tai epäselviä vastauksia ei ollut ainuttakaan. Vastausjakauma näkyy kuviossa 32.



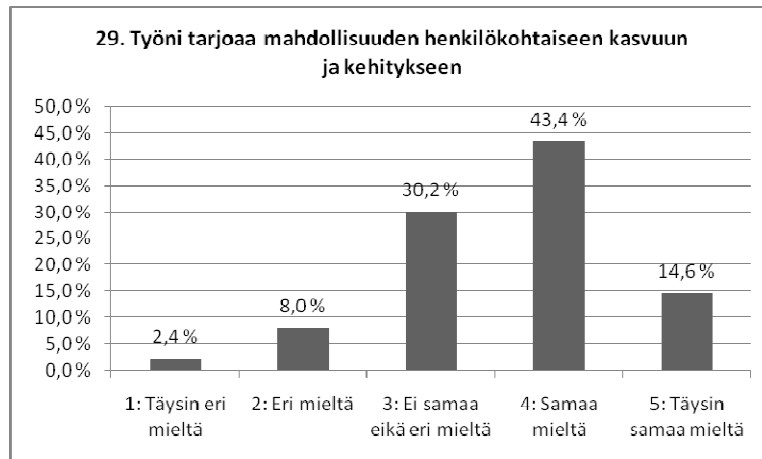
Kuvio 32: Osaamiseni vastaa määriteltyjä työtehtäviä.

Kohdassa 28 kysyttiin mielipidettä siitä, onko oman työyhteisön osaaminen työntekijöiden mielestä ajan tasalla. Kuviossa 33 on nähtävissä, että yli puolet 53,3 % (n=113) vastanneista oli samaa mieltä, eli että työyhteisön osaaminen on ajan tasalla. Täysin samaa mieltä oli 18,4 % (n=39) vastaajista. Eri mieltä väittämän kanssa oli 6,6 % (n=14) ja täysin eri mieltä 1,9 % (n=4). Vastaamattomia tai epäselviä vastauksia väittämän kohdalla oli kaksi kappaletta (0,9 %). Loput 18,9 % (n=40) vastasivat kohtaan kolme, ei samaa eikä eri mieltä.



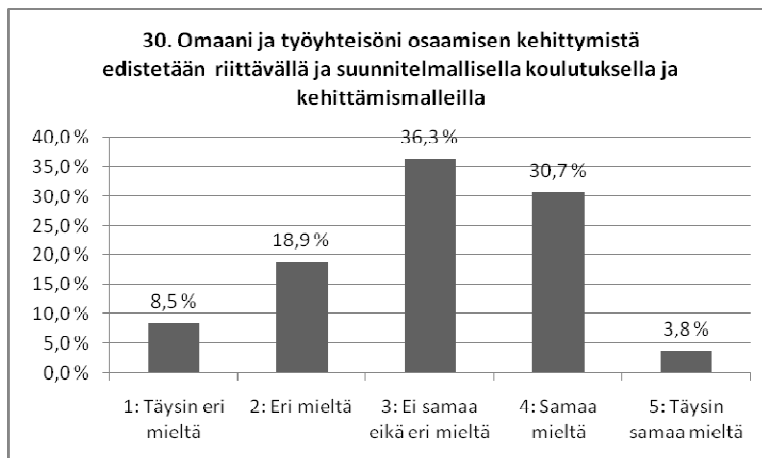
Kuvio 33: Työyhteisöni osaaminen on ajan tasalla.

Väittämässä 29 pohdittiin työn tarjoamaa mahdollisuutta henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen. Vastaajista 43,4 % (n=92) vastasi kohtaan neljä, eli olivat samaa mieltä siitä, että henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen omassa työssä ovat mahdollisia. Täysin samaa mieltä oli 14,6 % (n=31) vastaajista. Vastaajista 30,2 % (n=64) vastasi vaihtoehtoon kolme, ei samaa eikä eri mieltä. Eri mieltä väittämän kanssa oli 8 % (n=17) vastaajista ja täysin eri mieltä 2,4 % (n=5). Vastaamattomia tai epäselviä vastauksia oli kolme kappaletta, joka on 1,4 % kaikista vastanneista. Vastausten jakautuminen näkyy kuviossa 34.



Kuvio 34: Työni tarjoaa mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen.

Väittämä 30 käsitteli osaamisen kehittymisen suunnitelmallisuutta ja kouluttautumista (kuvio 35). Vastausten jakaumat vaihtoehtojen ja eri osastojen välillä olivat suuria. Enemmistö, 36,3 % (n=77) vastaajista valitsi kohdan kolme, ei samaa eikä eri mieltä. Toiseksi eniten vastaajia keräsi kohta neljä, samaa mieltä. Siihen vastasi 30,7 % (n=65) vastaajista. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 3,8 % (n=8) ja täysin eri mieltä 8,5 % (n=18) vastaajista. Vaihtoehtoon eri mieltä valitsi 40 vastaajaa, joka on 18,9 % vastaajista. Vastaamattomia tai epäselviä vastauksia oli 1,9 % (n=4) kyselyyn osallistuneiden yhteismäärästä.

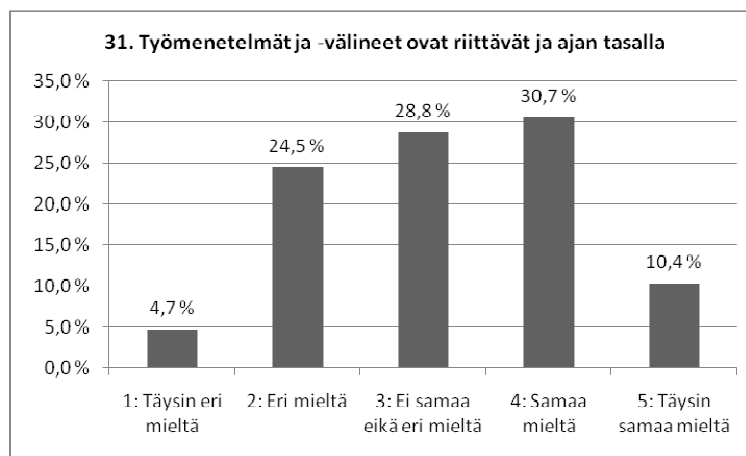


Kuvio 35: Omaani ja työyhteisöni osaamisen kehittymistä edistetään riittävällä ja suunnitelmallisella koulutuksella ja kehittämismalleilla.

4.4.6 Työkyky ja -olot

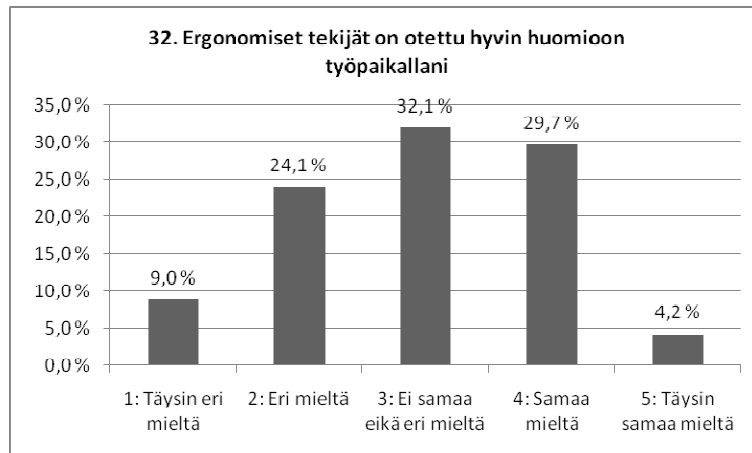
Viimeiset kymmenen väittämää käsitelivät työkykyyn ja työoloihin liittyviä asioita.

Väittämässä 31 pohdittiin työmenetelmien ja -välineiden riittävyyttä. Tämänkin väitteen kohdalla vastausten jakautuminen oli suurta, kuten kuviossa 36 näkyy. Suurin osa, 30,7 % oli kuitenkin samaa mieltä siitä, että työmenetelmät ja -välineet ovat ajantasalla. Toiseksi eniten vastauksia tuli kohtaan kolme, ei samaa eikä eri mieltä. Siihen vastanneita oli 28,8 % (n=61). Eri mieltä väittämän kanssa oli 24,5 % (n=52) ja täysin eri mieltä 4,7 % (n=10) vastaajista. Puolestaan täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 10,4 % (n=22) kaikista kyselyyn osallistuneista. Vastaamattomia tai epäselviä vastauksia oli kaksi kappaletta, joka on 0,9 % vastaajista.



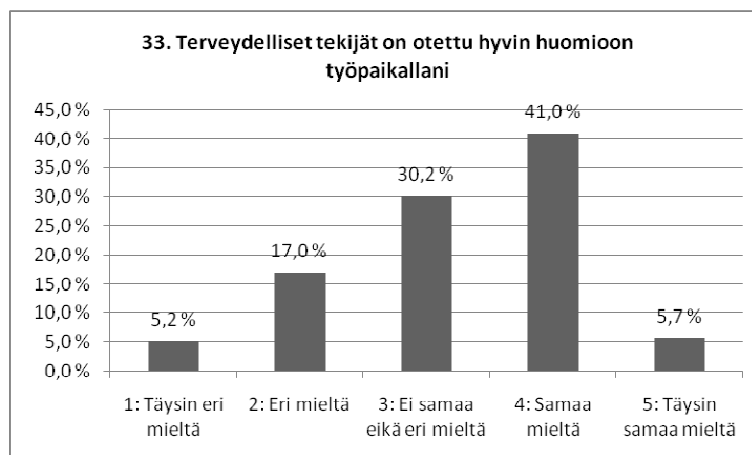
Kuvio 36: Työmenetelmät ja -välineet ovat riittävät ja ajan tasalla.

Väittämässä 32 pohdittiin ergonomisia tekijöitä työpaikalla. Suurin osa, 32,1 % (n=68) vastanneista vastasi kohtaan kolme, ei samaa eikä eri mieltä. Samaa mieltä väittämän kanssa oli 29,7 % (n=63) ja täysin samaa mieltä kaikkiaan 4,2 % (n=9) vastanneista. Kaikkien mielestä ergonomiaa ei ole kuitenkaan otettu huomioon parhaalla mahdollisella tavalla. Eri mieltä väittämän kanssa oli 24,1 % (n=51) ja täysin eri mieltä 9 % (n=19) vastaajista. Vastaamattomia tai epäselviä vastauksia oli tämänkin väittämän osalta kaksi kappaletta (0,9 %). Vastausjakauma näkyy kuviossa 37.



Kuvio 37: Ergonomiset tekijät on otettu hyvin huomioon työpaikallani.

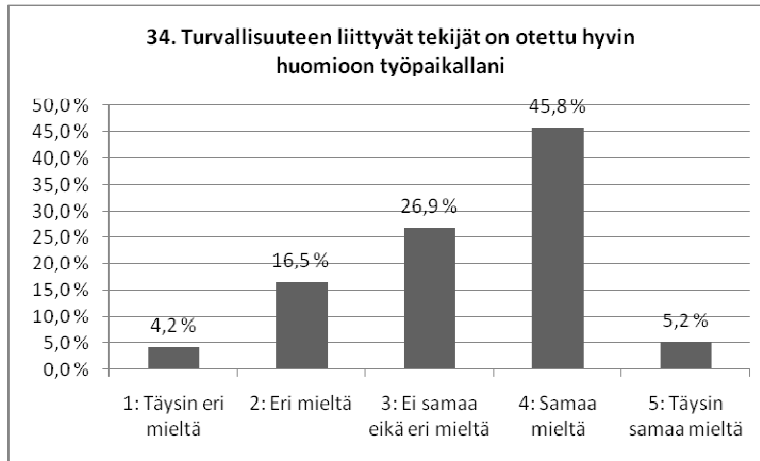
Väittämässä 33 pohdittiin sitä, miten hyvin terveydelliset tekijät on kaiken kaikkiaan otettu huomioon työpaikalla (kuvio 38). Vastaajista suurin osa, 41 % (n=87) oli samaa mieltä väittämän kanssa siitä, että terveydelliset tekijät on otettu hyvin huomioon työpaikalla. Seuraavaksi eniten vastaajia sai kohta kolme, ei samaa eikä eri mieltä. Siihen vastasi 30,2 % (n=64) vastaajista. Eri mieltä väittämän kanssa oli 17 % (n=36) ja täysin eri mieltä 5,2 % (n=11) vastaajista. Puolestaan kohtaan viisi, täysin samaa mieltä, vastasi 5,7 % (n=12) vastaajista. Vastaamattomia ja epäselviä vastauksia myös tämän väittämän osalta oli kaksi kappaletta (0,9 %).



Kuvio 38: Terveydelliset tekijät on otettu hyvin huomioon työpaikallani.

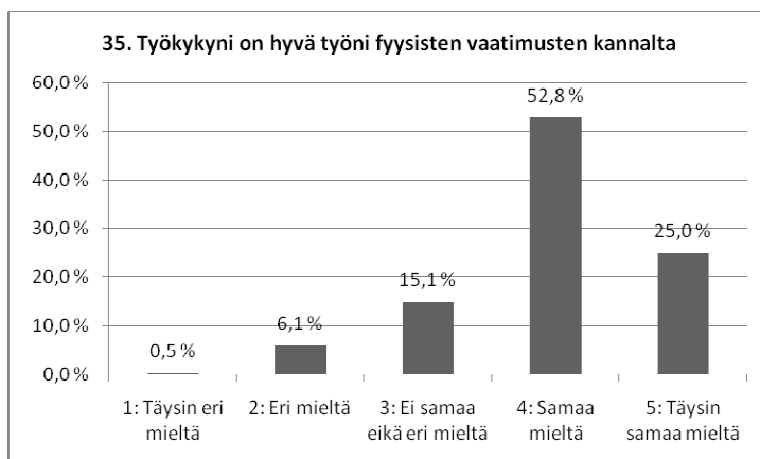
Väittämässä 34 (kuvio 39) arvioitiin turvallisuuteen liittyvien tekijöiden huomioon ottoa. Enimmistö, 45,8 % (n=97) oli väittämän kanssa samaa mieltä siitä, että turvallisuus on huomioitu työpaikalla hyvin. Täysin samaa mieltä oli kuitenkin vain 5,2 % (n=11) vastanneista. Kohtaan kolme, ei samaa eikä eri mieltä vastasi kaikkiaan 26,9 % (n=57) vastaajista. Eri mieltä

väittämän kanssa oli 16,5 % (n=35) ja täysin eri mieltä 4,2 % (n=9) vastaajista. Vastaamattomia tai epäselviä vastauksia oli yhteensä kolme kappaletta, joka on 1,9 % kaikista kyselyyn vastanneista.



Kuvio 39: Turvallisuuden liittyvät tekijät on otettu hyvin huomioon työpaikallani.

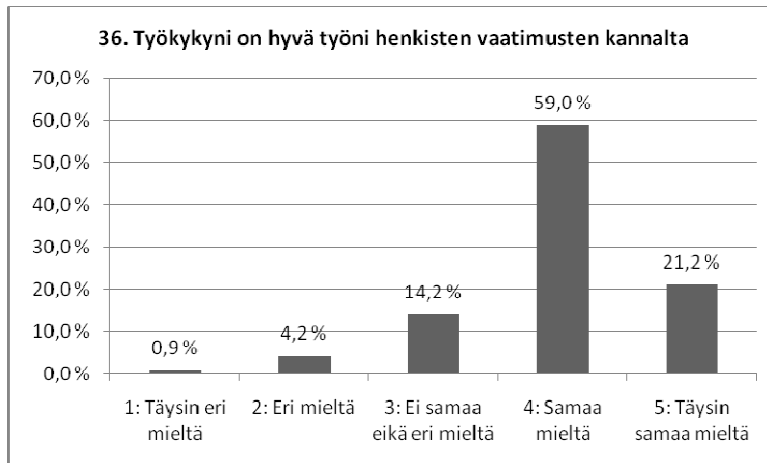
Väittämässä 35 pohdittiin omaa työkykyä fyysisten vaatimusten kannalta. Kuten kuviosta 40 voidaan huomata, yli puolet vastaajista, 52,8 % (n=112) oli samaa mieltä väittämän kanssa, eli että heidän työkykynsä on hyvä fyysisten vaatimusten kannalta. Täysin samaa mieltä oli 25 % (n=53) vastaajista. Kohtaan kolme, ei samaa eikä eri mieltä, vastasi 15,1 % (n=32). Eri mieltä oli 6,1 % (n=13) ja täysin eri mieltä 0,5 % (n=1) vastaajista. Myös vastaamattomia tai epäselviä vastauksia oli yhteensä 0,5 % (n=1).



Kuvio 40: Työkykyni on hyvä työni fyysisten vaatimusten kannalta.

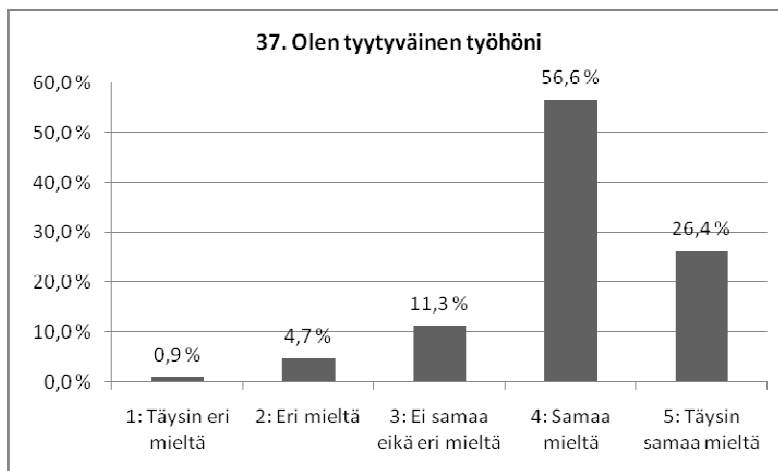
Kuviossa 41 nähdään vastausjakauma väittämän 36 osalta, jossa kartoitettiin millaisena omaa työkykyä pidetään henkisten vaatimusten kannalta. Jopa 59 % (n=125) kaikista vastaajista oli

sitä mieltä, että heidän työkykynsä on hyvä henkisten vaatimusten kannalta, eli he vastasivat kohtaan samaa mieltä. Täysin samaa mieltä olevia oli 21,2 % (n=45) vastaajista. Täysin eri mieltä oli 0,9 % (n=2) ja eri mieltä 4,2 % (n=9). Kohtaan kolme, ei samaa eikä eri mieltä vastasi 14,2 % (n=30) kaikista kyselyyn osallistuneista. Vastaamattomia tai epäselviä vastauksia oli yksi kappale (0,5 %).



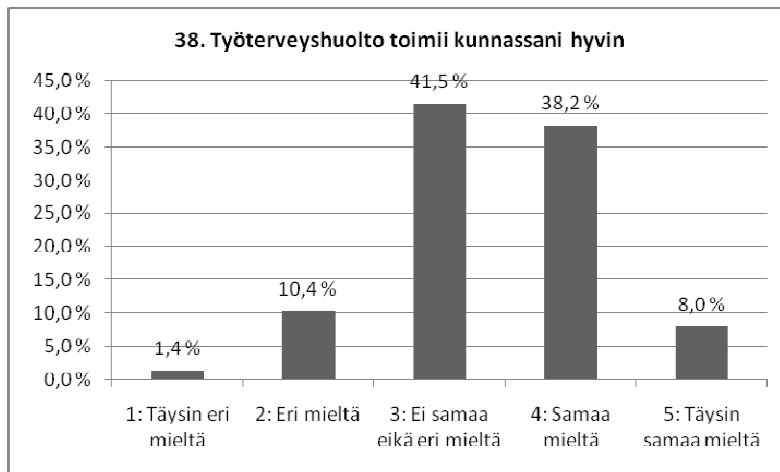
Kuvio 41: Työkykyni on hyvä työni henkisten vaatimusten kannalta.

Väittämässä 37 kartoitettiin sitä, onko työntekijät yleisesti ottaen tyytyväisiä työhönsä. Yli puolet, 56,6 % (n=120) oli väittämän kanssa samaa mieltä ja 26,4 % (n=56) vastaajista täysin samaa mieltä. Täysin eri mieltä oli kaksi vastaajaa (0,9 %) ja eri mieltä kohtaan vastasi 4,7 % (n=10). Kohtaan kolme, ei samaa eikä eri mieltä vastanneita oli yhteensä 11,3 % (n=24) vastanneista. Vastaamattomia tai epäselviä vastauksia ei ollut ainuttakaan. Vastausjakauma on esitetty kuviossa 42.



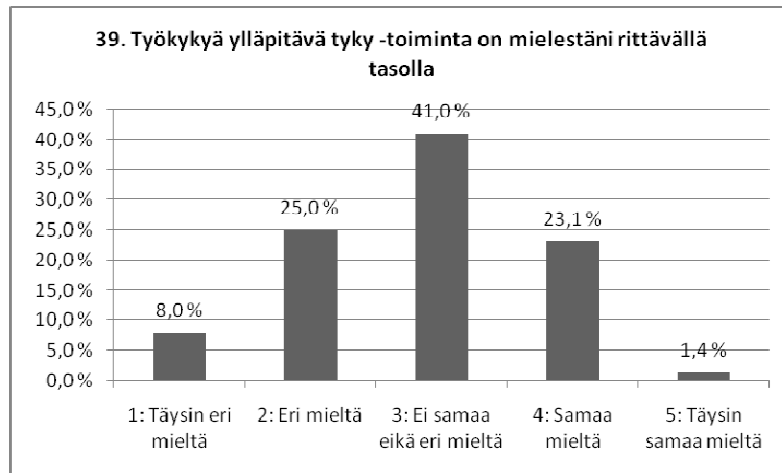
Kuvio 42: Olen tyytyväinen työhöni.

Väittämä 38 käsitteli työterveyshuoltoa (kuvio 43). Vastaajista 38,2 % (n=81) oli sitä mieltä, että työterveyshuolto toimii hyvin, eli valitsivat kohdan samaa mieltä. Täysin samaa mieltä oli 8 % (n=17) vastaajista. Suurin osa vastaajista, 41,5 % (n=88) valitsi kohdan kolme, ei samaa eikä eri mieltä. Täysin eri mieltä oli 1,4 % (n=3) ja eri mieltä 10,4 % (n=22) vastaajista. Vastaamattomia tai epäselviä vastauksia oli yksi kappale (0,5 %).



Kuvio 43: Työterveyshuolto toimii kunnassani hyvin.

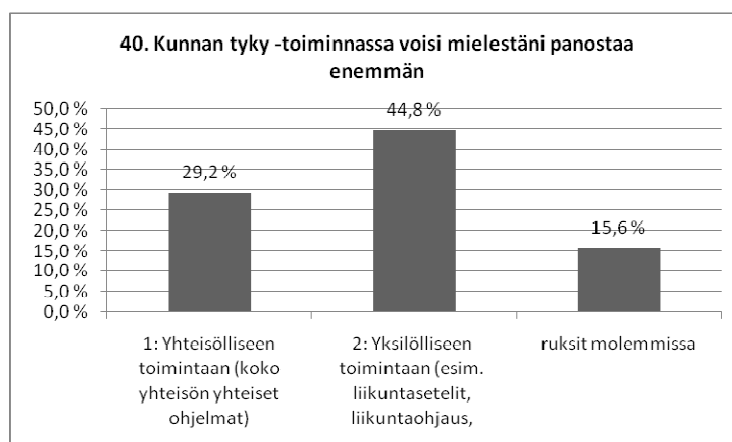
Väittämässä 39 tarkasteltiin tyky-toiminnan nykytilaa. Vastaajista 23,1 % (n=49) oli samaa mieltä väittämän kanssa eli että työkykyä ylläpitävä toiminta on riittävällä tasolla. Täysin samaa mieltä oli ainoastaan 1,4 % (n=3) vastaajista, kun puolestaan täysin eri mieltä vaihtoehdon valitsi kaikkiaan 8 % (n=17) vastanneista. Eri mieltä vaihtoehtoon vastasi 25 % (n=53). Enimmistö vastaajista, 41 % (n=87) valitsi kohdan kolme, ei samaa eikä eri mieltä. Vastaamattomia tai epäselviä vastauksia oli yhteensä kolme kappaletta (1,4 %). Vastausjakauma näkyy kuviossa 44.



Kuvio 44: Työkykyä ylläpitävä työy-toiminta on mielestäni riittävällä tasolla.

Kohdassa 40 kysyttiin vielä mielipidettä siihen mitä työntekijät toivovat työy-toiminnan sisältävän. Vaihtoehtoiksi asetettiin yhteisöllinen toiminta ja yksilöllinen toiminta. Yhteisöllisellä toiminnalla tarkoitettiin koko yhteisölle tarkoitettuja yhteisiä tapahtumia ja ohjelmaa. Yksilöllisellä toiminnalla tarkoitettiin muun muassa kunnan puolesta jaettavia liikuntaseteleitä, joita työntekijät voivat käyttää vapaa-ajallaan, muusta työyhteisöstä välittämättä. Monet vastaajista olivat valinneet molemmat vaihtoehdot, eli toivovat kunnan panostavan molempiin puoliin sekä yhteisölliseen että yksilölliseen.

Kuviossa 45 on nähtävissä, että suurin osa vastaajista, 44,8 % (n=95) haluaisi enemmän panostusta yksilölliseen toimintaan, kuten esimerkiksi liikuntaseteleihin, liikunnan ohjaukseen ja kuntoseurantoihin. Vastaavasti 29,2 % (n=62) vastaajista haluaisi enemmän yhteisöllistä toimintaa. Molemmat kohdat ruksittaneita oli 15,5 % (n=33) vastaajista. Vastaamattomia tai epäselviä vastauksia oli 10,4 % (n=22) kyselyyn osallistuneista.



Kuvio 45: Kunnan työy-toiminnassa voisi mielestäni panostaa enemmän.

4.4.7 Avoin kysymys

Viimeinen kysymys lomakkeen lopussa oli muodoltaan avoin, jossa jokainen kyselyyn vastannut sai antaa palautetta hyvinvointiin liittyen. Monissa lomakkeissa toistuivat samat pyynnöt ja toiveet sekä kehitysehdotukset. Monet olivat jättäneet vastaamatta kysymykseen, mutta tietyillä osastoilla palautteen antaminen oli erityisen aktiivista.

Yleisesti kaikkien osastojen kesken palautetta annettiin paljon muun muassa tyky-toimintaan liittyen. Liikuntaseteleitä toivottiin paljon, samoin kuin yhteistä toimintaa johon kaikki voisivat osallistua työajasta riippuen. Tyky-toiminnan järjestelystä tuli paljon moitteita, erityisesti osastoilta, joissa ei ole mahdollisuutta työpäivän aikana päästä osallistumaan yhteisiin liikuntapäiviin ym. ”Tyky-toiminta ei tasa-arvoista kunnan eri työpaikkojen kesken”. ”Yhteisöllisessä toiminnassa unohdetaan ihmisten kanssa työtä tekevät. He eivät voi laittaa paikkaa kiinni ja lähteä puolen päivää kestäville yhteisille retkille. Toiminta ei ole tasapuolista!”

Palautetta annettiin ahkerasti myös palkitsemiseen liittyen. ”Tasapuolisuus porkkanoiden jaossa” ja ”palkkaus koulutusta vastaavaksi” tyyliiset kommentit olivat monessa lomakkeessa yleisiä. Monessa palautteessa oli myös huomattavissa turhautumista siihen, etteivät palkkiot jakaudu tasapuolisesti. ”Kunta voisi enemmän huomioida kunnostaan huolta pitäviä, koska sairauspäiviä näillä vähemmän tai ei ollenkaan.”

Myös työterveyshuollosta annettiin paljon palautetta. ”Säännölliset tapaamiset työterveydenhoitajan kanssa, riippuen työntekijän tarpeesta.” ”Terveystarkastukset määrääjoin!”

Eri osastojen välillä on huomattavissa selkeitä eroja palautteissa. Näitä avoimia kysymyksiä tarkastelemalla selviääkin hyvin, mikäli jollain osastolla on erityisiä ongelmia. Joillain osastoilla oli huomattavissa selkeitä ongelmia, johon olisikin syytä tarttua saman tien. Eräällä osastolla oli miltei joka lomakkeessa mainittu, että vuorovaikutus esimiehen kanssa on olematonta ja ilmapiiri surkea. ”Keskustelu yhteyttä esimieheen ei ole”. ”Vanhat työntekijät ovat turtuneet oloihinsa”. ”Keskustelukulttuuri puuttuu.” Tällaisiin ongelmiin olisi tartuttava saman tien, ellei ole jo liian myöhäistä.

Joillain osastoilla toivottiin lisää huomiota välineisiin ja ergonomiaan sekä turvallisuuteen liittyen. ”Turvallisuutta voisi parantaa sähkötöiden osalta”. ”Työturvallisuuteen ja ergonomiaan on kiinnitettävä enemmän huomiota.”

Monet toivovat myös tilojen kunnosta huolehtimista. ”Työaikaa tuhlaantuu talkkarin töihin”. ”Tilojen korjaus- ja uudistamistarpeisiin ei ole kyetty vastaamaan”. ”Kiinteistön kunto alarvoinen”.

Monessa lomakkeessa joidenkin osastojen kesken oli mainittu ongelmaksi myös salamyhkäisyys ja asioiden peittely. Työntekijät kokevat, että heiltä pimitetään asioita, eivätkä he voi vaikuttaa itse työtään koskeviin päätöksiin ja asioihin haluamallaan tavalla. ”Päätöksentekoon avoimuutta. Johtajat kaapista ulos esittelemään visioitaan. Päättäjät kompromissien teko koulutukseen.”

5 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

5.1 Tulosten pohdinta ja johtopäätökset

Kyselyn tulokset osoittavat selkeästi osan kuntasektorin suurimmista haasteista. Huomattavan suuri osa vastaajista tulee seuraavan kymmenen vuoden aikana jäämään eläkkeelle, joten henkilöstön vaihtuvuus tulee olemaan suurta. Näin ollen eläköitymiseen ja sen tuottaviin ongelmiin tulisi jo tässä vaiheessa osata varautua.

Kyselyn kokonaistuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta työyhteisöjen toimivuuden olevan hyvällä mallilla. Myös ilmapiiriä pidettiin yleisesti hyvänä. Moni vastaaja myös totesi saavansa tarpeeksi apua ja tukea työtovereiltaan. Pääosin vastaukset keskittyivät miltei joka kysymyksen kohdalla vaihtoehtoon neljä, samaa mieltä.

Johtamista ja esimiestyötä koskevia väittämiä kyselyssä oli seitsemän kappaletta. Vastausten perusteella työntekijät pitävät esimiehiään pätevinä ja kokivat saavansa heiltä tarvittaessa riittävästi tukea ja apua. Eniten hajontaa aiheuttivat väittämät riittävän palautteen saamisesta sekä esimiehen puolueettomuudesta ja oikeudenmukaisuudesta.

Kaksi kehityskeskusteluihin liittyvää kysymystä aiheuttivat paljon hajontaa. Vastaamatta jääneitä kohtia näiden kysymysten osalta oli monia. Erityisesti väittämä 13, ”kehityskeskustelujen määrä ja tiheys on mielestäni riittävä” aiheutti hankaluuksia, sillä vastausvaihtoehtona ei ollut lainkaan kohtaa ”ei ole ollut”. Niinpä moni oli itse kirjoittanut lomakkeeseen, ettei kehityskeskusteluja esimiehen kanssa ole lainkaan käyty. Tulevaisuudessa vastausvaihtoehdoksi tulisikin lisätä vaihtoehtojen kyllä ja ei lisäksi myös kohta ”ei ole ollut”. Kysymyksen asettelun olisi myös voinut laittaa muotoon ”käyn vuosittain kehityskeskustelun esimieheni kanssa” jolloin kysymykseen saataisiin varmasti täsmällisempi ja täten luotettavampi vastaus.

Johtuen kohdan 13 vääränlaisesta asettelusta, myös väittämä 14, ”kehityskeskustelu esimieheni kanssa vastaa odotuksiani ja tarpeitani”, tuotti vastaajille hankaluuksia. Mikäli kehityskeskusteluja esimiehen kanssa ei ole käyty, vastausta on vaikea antaa ilman omakohtaisia kokemuksia. Väittämän 13 perään tulisikin jatkossa laittaa suluissa ohjeistus, ”jos ei ole ollut,

siirry kohtaan 15”. Näiltä osin tuloksia siis väärästi se, että monet joilla kehityskeskusteluja ei ole ollut laisinkaan, vastasivat siitä huolimatta molempiin väittämiin.

Työn kuormittavuutta mittaavat neljä väittämää jakoivat paljon mielipiteitä. Suurin osa vastaajista myönsi viihtyvänsä hyvin tai erittäin hyvin työssään. Sen sijaan työkuormituksen oikeudenmukaisen jakautumisen osalta koettiin joiltain osin olevan parantamisen varaa.

Väittämät haastavuudesta ja palkitsevuudesta saivat pääosin positiivisia vastauksia. Miltei kaikki vastaajat pitivät työtään haastavana ja arvokkaana. Suuren poikkeuksen vastausten joukossa aiheutti väittämä osaamisen ja tuloksen palkitsemisesta. Suurin osa vastaajista oli väittämän kanssa eri mieltä tai täysin eri mieltä tai valitsi kohdan kolme, ei samaa eikä eri mieltä. Palkitsemisen osalta moni antoi palautetta myös avoimen kysymyksen kohdalla. Kannusteita ja palkitsemista tulisi siis kehittää, sillä se on tärkeä osa työntekijöiden hyvinvointia ja työmotivaatiota.

Tiedon kulkua ja ammatillista osaamista koskevia väittämiä oli yhteensä seitsemän kappaletta. Tiedon kulkuun liittyvät väittämät jakoivat vastaajien kesken suhteellisen paljon mielipiteitä. Etenkin väittämä 24 viestinnän menetelmien riittävydestä ja oikeudesta sekä väittämä 26 tiedon kulusta työtovereiden kesken aiheuttivat erimielisyyttä vastaajien kesken. Tiedon kulun parantaminen ja varmistaminen jatkossa vaatii siis myös pohdintaa.

Ammatillista osaamista mittaavat väittämät jakoivat mielipiteitä vähemmän ja pääosa vastaajista olikin väittämien kanssa samaa mieltä. Väittämä 30 ”omaani ja työyhteisöni osaamisen kehittymistä edistetään riittävällä ja suunnitelmallisella koulutuksella ja kehittämismalleilla”, jakoi runsaasti mielipiteitä vastanneiden kesken. Suurin osa vastaajista valitsi kohdan kolme, ei samaa eikä eri mieltä. Väittämä oli melko pitkä ja vaikeaselkoinen, joten tämä selittää osaltaan, miksi moni vastaajista valitsi neutraaleimman vastausvaihtoehdon.

Kymmenen viimeisintä väittämää käsittelivät työkykyä ja -oloja. Fyysinen ja henkinen työkyky koettiin vastanneiden keskuudessa hyväksi. Positiivista oli se, että suurin osa vastanneista koki olevansa tyytyväisiä työhönsä. Eniten mielipiteitä jakoi väittämä työvälineiden ja työmenetelmien riittävydestä ja ajantasaisuudesta. Myös väittämä 32 koskien työergonomian huomioon ottoa, jakoi paljon vastaajien mielipiteitä.

Työterveydenhuoltoa koskeva väite keräsi paljon vastauksia kohtaan kolme, ei samaa eikä eri mieltä. Tämä johtuu kaikesta siitä, ettei suurimmalla osalla vastaajista ole omakohtaisia kokemuksia työterveydenhuollon toimivuudesta. Monissa avoimen kysymyksen vastauksissa toivottiinkin parannusta työterveyshuollon toimintaan ja säännöllisiä terveystarkastuksia myös niille joilla akuuttia tarvetta hoitoon ei ole.

Kaksi viimeisintä väittämää koskivat työky-toimintaa. Suurin osa koki työky-toiminnan olevan sellaisenaan riittämätöntä. Monet avoimeen kysymykseen vastanneet toivoivat lisää työky-toimintaa, etenkin panostusta yksilölliseen toimintaan työajan ulkopuolella. Työkykyä ylläpitävän toiminnan lisääminen ja siihen panostaminen olisikin erityisen tärkeää eläköitymistä vastaan taistelevassa kunnassa. Samalla työky-toiminnan etuudet toimivat kannusteena ja motivaation lähteenä jatkaa työssä.

5.2 Osastojen välistä vertailua

Kyselyn eri osa-alueiden tuloksia tarkasteltaessa voidaan huomata selkeästi kunnan kompastuskivet ja onnistumiset. Yhteenveto tuloksista ei kuitenkaan anna yhtä kattavaa kuvaa ongelma-alueista kuin tulosten tarkastelu osastoittain. Osastojaon avulla saadaan selvemmat viitteet siitä, mitkä ovat kunkin yksikön erityiset tarpeet ja eniten huomiota kaipaavat työhyvinvoinnin osa-alueet.

Osastojen välisiä tuloksia tarkastellessa voidaan huomata, että sosiaalityötä tekevät ovat yleisesti ottaen kaikkein tyytyväisimpiä omiin työyhteisöihinsä. Puolestaan tyytymättöimpiä ovat opetustyötä sekä laitoshoidon- ja vanhuspalvelutyötä tekevät.

Sosiaalityötä tekevillä ainoastaan työkyky ja -olot osiossa nähtiin suurempaa hajontaa vastauksissa.

Kotihoidon puolella tiedon kulkua koskevat kysymykset saivat keskimääräistä huonomman arvosanan, mutta puolestaan työn arvostus oli huipussaan. Myös kotihoidon piirissä työkykyä ja työoloja mittaavat kysymykset jakoivat paljon vastaajien mielipiteitä.

Kyselyn tulosten keskiarvoista selvimmin poikkesi opetustyötä tekevien työntekijöiden vastaukset. Väittämien ja avoimen kysymyksen vastausten perusteella on havaittavissa, että työyhteisössä vallitsee vakavia ongelmia, jotka kaipaavat pikaista asioihin puuttumista. Miltei kaikkien osioiden vastaukset olivat alle keskiarvoisten vastausten. Vastausten perusteella on havaittavissa, että keskustelua ja vuorovaikutusta kaivataan lisää. Kehityskeskusteluja opetuksen puolella ei käydä laisinkaan. Ammatillista osaamista käsittelevät väitteet saivat hyvät arvostelut.

Teknisellä osastolla ei myöskään tunnuta käyvän kehityskeskusteluja laisinkaan. Työtehtävien tasapuolinen jakautuminen koettiin hieman ongelmalliseksi. Lisäksi tiedon kulussa näyttäisi olevan ongelmia.

Hallinto ja talousosastolta saatujen vastausten määrä oli niukahko. Suurempia ongelmakohtia ei kuitenkaan saatujen vastausten perusteella näyttäisi olevan. Tällä osastolla kehityskeskustelu kulttuuri näyttäisi toimivan mallikkaasti. Ainoastaan väittämä työn arvokkuuden kokemisesta poikkeaa keskiarvoista, sillä suuri osa vastauksista on annettu kohtaan kolme, ei samaa eikä eri mieltä.

Huomattavaa oli, että vastauksia avoimeen kysymykseen annettiin eniten juuri niiltä osastoilta, joiden tulokset olivat heikoimpia.

5.3 Omaa arviointia

Kyselytutkimusosuus toimi odotetulla tavalla. Kyselylomaketta luodessa kysymyksiä joiltain osin muutettiin toimeksiantajan halujen ja tarpeiden mukaisiksi. Joiltain osin lomakkeen taustatiedot olivat turhan tarkkoja, sillä monet vastaajista pelkäsivät paljastuvansa tietojen vuoksi. Saatekirjeen laatimatta jättäminen saattoi olla virhe, sillä vastaajille jäi epäselväksi kuka vastaukset käsittelee. Jos he olisivat tienneet, että kunnan ulkopuolinen taho käsittelee vastaukset, he olisivat voineet vastata kysymyksiin hieman totuudenmukaisemmin. Usein ongelma onkin juuri se, että vastauksia tahdotaan mieluummin kaunistella ja hienostella.

Taustatiedot osion osastojaottelu osoittautui varsin haastavaksi. Osastojen tulosten vertailu keskenään on vaikeaa, vastaajamäärien erilaisuudesta riippuen. Myös työsuhteen laatua selvittävässä kysymyksessä olisi hiomisen varaa. Vaihtoehdot ”määräaikainen” ja ”sijainen” tuottivat päänvaivaa ja jotkut vastaajista olivat rastittaneet molemmat vaihtoehdot.

Kysely toteutettiin paperiversiona toimeksiantajan pyynnöstä. Jatkossa tarkoituksena olisi tuottaa kysely sähköisesti. Tämä varmasti olisi järkevää, sillä käsin tehtynä aikaa tulosten analysoinnissa menee huomattavasti kauemmin. Lisäksi sähköisesti täytettynä epämääräisten vastausten määrä vähenisi, kun vastaajan olisi valittava vain yksi vaihtoehto.

Kyselyssä käytettiin mittarina Likertin asteikkoa, johon valittiin viisi porrasta. Tähän vaihtoehtoon päädyttiin siksi, että tulokset olisivat vertailtavissa myös lähikuntien kesken. Muussa tapauksessa neliportainen asteikko olisi todennäköisesti antanut selvemmän kuvan todellisuudessa vallitsevasta tilanteesta, sillä kukaan ei olisi voinut turvautua neutraaliin ”Ei samaa eikä eri mieltä” väittämään.

Opinnäytetyötä tehdessäni opin organisoinnin ja aiheen rajauksen tärkeyden. Huomasin että työhyvinvoinnin käsite on hatara, jopa niille joiden toimintakenttään se olennaisesti kuuluisi. Esimerkiksi ennen toimeksiannon toteutusta, case-kunnan talousjohtaja puhui työtyytyväisyys tutkimuksen tekemisestä, ei työhyvinvoinnista. Kyselyä laadittaessa selvisi kuitenkin, että hän

oli tarkoittanut työhyvinvointikyselyä kokonaisuudessaan. Tästä johtuen opinnäytetyöni aihe muodostui melko laajaksi ja hankalaksi käsitellä.

Huomasin myös kuinka tärkeää käsitteiden avaaminen ja kysymysten muotoilu on. Monet vastaajista saattoivat jäädä pohtimaan kysymyksen tarkoitusta, jolloin vastaukseksi valittiin vaihtoehto 3 ”ei samaa eikä eri mieltä”.

6 Kehitysehdotukset

6.1 Ideoita käytäntöön

Hyvinvointikyselyn tulokset toivat hyvin esille kuntatyöntekijöiden keskuudessa vallitsevia epäkohtia. Tulosten pohjalta olen kehittänyt muutamia kehitysehdotuksia sekä toimintasuosituksia, joita case-kunnassa tulisi pohtia. Kunnan budjettiin ei ole varattu lainkaan rahaa henkilöstöasioihin käytettäväksi, joten näin ollen olisikin hyvä miettiä kuinka työhyvinvointiasioihin pystyttäisiin panostamaan ilman suuria investointeja.

Osa kyselyyn vastaajista oli sitä mieltä, että tiedon kulussa olisi parantamisen varaa. Monet toivoivat avointen vastausten perusteella säännöllisiä palavereita työpaikoilleen. Tämä voisi olla hyvä ja helposti käytäntöön oleva keino parantaa tiedon kulkua. Käytäntö antaisi myös lähiesimiehelle mahdollisuuden tiedottaa asioista ja saada lisäksi tietoa henkilöstöstä hiertävistä asioista nopeasti, ennen kuin ne kasvavat isoiksi ongelmiksi. Pulmana tässä toimintatavassa voi kuitenkin nähdä työpaikat joissa tehdään vuorotyötä, sillä kaikki työntekijät eivät ole koskaan samaan aikaan työpaikalla. Tässä tapauksessa palaverikäytäntöä pitäisi muokata omaan työyhteisöön sopivalla tavalla.

Kehityskeskustelut ovat myös yksi kanava avoimelle keskustelulle ja mielipiteen kuulemiselle. Kunnan tulisikin huolehtia siitä, että jokaisessa yksikössä työntekijät kävisivät kerran vuodessa kehityskeskusteluja oman esimiehensä kanssa. Kysely osoitti, että joissain yksiköissä kehityskeskusteluja ei käyty lainkaan.

Työilmapiiriä koskevassa väitteessä hajonta oli jokseenkin suurta. Monesti työpaikoilla saattaa olla esimerkiksi selän takana puhumista ja ”selkään puukottamista”. Ilmapiiriin voidaan pitkälti vaikuttaa esimiestyöllä. Sitä voitaisiin osaltaan parantaa avoimuudella, erilaisilla koontumisilla ja esimerkiksi yhteisillä illanistujaisilla tai vaikka samanaikaisella lounastauolla. Mikäli kunta olisi valmis tekemään rahallisia panostuksia, esimiehille voisi järjestää koulutusta.

Esimiehen tehtäviin kuuluu myös palautteenanto. Ilman rakentavaa palautetta työntekijän on vaikea kehittyä työssään. On siis tärkeää että esimies huomio hyvin tehdyn työn ja kertoo jos jonkin asian voisi tehdä toisella tavalla. Kannustus ja kehu eivät koskaan ole huono investointi. Hyvän palautteen anto on hyvä motivointikeino ja edullinen vaihtoehto mikäli kunnalla ei ole mahdollisuutta taloudellisiin kannustimiin.

Työolosuhteita ajatellen olisi hyvä miettiä työergonomiaan ja työympäristöön liittyviä asioita. Osa kyselyyn vastanneista kokivat, että työmenetelmät ja tarvikkeet eivät ole riittävällä tasolla. Avointen vastausten joukosta löytyi joitain pitkiä ”vikaistoja”, joita heidän työpäikkälään vallitsi. Joissain niistä oli myös työturvallisuuden vaikuttavia tekijöitä, joita ei ollut huomioitu. Tällaiset asiat olisi syytä saattaa esimiehen tietoon, jolloin hän voisi seurata asian etenemistä. Käytännössä tiedotuskanavana voisi toimia esimerkiksi lappukäytäntö, jossa työntekijä voisi kirjoittaa huomaamansa turvallisuusriskin tai korjattavan asian paperille. Tämän jälkeen hän voisi pudottaa lapun esimerkiksi postilaatikkoon, joka olisi yhteisesti sovitussa paikassa. Postilaatikosta sen voisi poimia esimies tai vaikkapa talonmies, joka voisi saman tien korjata havaitun turvallisuusriskin.

Työntekijöitä voisi motivoida ylläpitämään huolta työkyvystään esimerkiksi liikuntaseteleillä, elokuvalipuilla tai muilla vastaavilla virikkeillä. Monet kyselyyn vastanneista toivoivat lisää panostusta työtoimintaan ja lähinnä juuri yksilölliseen tekemiseen.

Kyselyn avulla saatiin paljon hyödyllistä tietoa työhyvinvoinnista eri yksiköissä kunnan sisällä. Tulevaisuudessa kunnassa voitaisiinkin tuottaa lisää tarkentavia kyselyitä ja tutkimuksia, joiden avulla saataisiin vielä tarkempaa tietoa askarruttavista asioista. Kunta voisi muun muassa jatkossakin hyödyntää opiskelijoiden intoa ja tarjota opinnäytetyönaiheita omassa kunnassa asuville tai muuten tutkimustyöstä kiinnostuneille opiskelijoille. Jatkotutkimuksien aiheiksi sopisivat esimerkiksi palkkausmallit tai työtoiminnan kehittäminen. Kunnan olisikin hyvä panostaa kunnan työ- ja työsuunnitelmiin.

Toteutetun työhyvinvointikyselyn tulokset tulisi käydä läpi jokaisessa yksikössä erikseen. Näin vastaajat saisivat selvemmän kuvan oman työyhteisönsä heikkouksista ja vahvuuksista. Sen pohjalta he pystyvät omalta osaltaan pohtimaan voisivatko tehdä jotain toisin, jotta asiat muuttuisivat. Mikäli vastauksia ei käsitellä, työntekijöille saattaa muodostua tunne siitä, että kyselyyn vastaaminen oli hyödytöntä ja että se toteutettiin vain velvoitteiden vuoksi.

6.2 Kehitys ja seuranta

Kyselyn tekohetkestä tähän päivään on kulunut kolme vuotta. Selvitin vielä tämän hetkisen tilanteen kunnassa, kuten onko kehitysehdotuksista otettu joitain käytäntöön tai onko hyvinvointikyselyä toistettu suunnitellulla tavalla.

Kolmen vuoden aikana case-kunnassa on tapahtunut paljon muutoksia henkilöstössä. Muun muassa talousjohtaja on vaihtunut vuonna 2011. Saaneeni tiedon mukaan työhyvinvointikyselyä ei ole vuoden 2009 jälkeen toistettu. Tämä johtuu pitkälti aikapaineista, sillä talousjohtajan tehtäviin kuuluu ensisijaisesti laskennalliset tehtävät kunnassa.

Kyselystä vuonna 2009 saatuja lukuja ja tuloksia ei ole käsitelty ainakaan jokaisen yksikön henkilöstön kanssa. Myöskään kehitysehdotuksia ei ole pantu käytäntöön. Johtopäätöksenä voisi todeta, että henkilöstöasioiden hoito kunnassa ei ole edennyt toivotulla tavalla. Uskon että organisoinnilla ja pienellä suunnitelmallisuudella saataisiin lisäksi talousjohtajalta lohkaistua hieman aikaa vuodesta henkilöstöasioiden hoitoon. Tavoitteena oli toteuttaa työhyvinvointikysely joka toinen vuosi, joten tässä tapauksessa kyselyn toteuttamiseen ja analysointiin aikaa menisi vain niinä vuosina kun kysely toteutettaisiin. Niinä vuosina kun kyselyä ei toteutettaisi, ajan voisi käyttää muihin henkilöstöasioihin, kuten kyselyn tulosten pohjalta tehtyjen havaintojen hoitoon ja parannuksiin.

Lähteet

- Forma, P., Harkonmäki, K., Saari, P. & Väänänen, J. Kuntatyö 2010. Kolme näkökulmaa työterveyshuoltoon. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus
- Haveri, A., Laamanen, E. & Majoinen, K. 2003. Kuntarakenne muutoksessa? Tutkimus kuntajalon muutostarpeista tulevaisuudessa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13 - painos. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.
- Juuti, P & Vuorela A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WSOY.
- Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Leskinen, J. 2002. Miten jaksat työssä? Forssa: Painotalo Auranen Oy.
- Lämsä, A & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Matikainen, E. 1995. Työkykyä ylläpitävä toiminta. Helsinki: Työterveyslaitos
- Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Tampere: Tammer-Paino.
- Nurmi, J-E & Salmela-aro K. 2005. Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus
- Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle - tulosta toimintaan; Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Juva: WSOY.
- Pekka, T., Forma, P. & Saarinen, A. 2008. Työhyvinvointi ja työnantajamaie kunta-alalla vuonna 2008. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Puohiniemi, M. 1993. Suomalaisten arvot ja tulevaisuus. Analyysi väestön ja vaikuttajien näkemyksistä. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1993/5. Tilastokeskus tutkimuksia 202.
- Rehnbäck, K. & Keskinen, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Rissa, K. Panosta työkykyyn. Työeläkelaitosten liitto. Helsinki: Työturvallisuuskeskus
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Saari, P., Harkonmäki, K. & Väänänen, J. 2006. Kuntatyö murroksessa - miten jaksaa työntekijä? Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Työterveyslaitos. 1994. Terve työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Elektroniset lähteet

Brax, S. 2004. Motivaatio ja oppiminen. Viitattu 12.5.2009.
http://opetuki2.tkk.fi/p/tehosalkku/oppiminen/motivaatio/motivaation_merkitys_oppimiselle.htm

Husman, P. 2011. Viitattu 12.4.2012.
http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/Sivut/default.aspx

Kunnat.net. Paras-hanke. Viitattu 16.4.2009
<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/paras/Sivut/default.aspx>

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (a). Työsuojelu Suomessa. Viitattu 14.5.2009.
<http://www.stm.fi/tyosuojelu>

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (b) 2006. Helsinki: Yliopistopaino
<http://pre20090115.stm.fi/aa1165836744528/passthru.pdf>

Taloussanomat. Taloussanakirja. Viitattu 14.4.2012
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/Henkil%F6st%F6tilinp%E4%E4t%F6s/0>

Tuomivaara, S. 2010. Muutosjohtaminen. Viitattu 14.4.2012.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosjohtaminen/sivut/default.aspx

Kaistila, M. Hyvä esimiestyö. Viitattu 18.5.2009.
http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi/julkaisut/hyva_esimiestyo_%28vain_pdf%29%2825034%29.1284.shtml

Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007. Kunnallisen työ-markkinalaitoksen yleiskirje 11/2007 kunnanhallituksille ja kuntayhtymille. Viitattu 12.5.2009.
<http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2007/Sivut/1107-Tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvät-kaytannot-suositus-kunta-alalle.aspx>

Työsuojeluhallinto. Työsuojelutoiminta työpaikalla. Viitattu 2.4.2010
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyosuojelutoiminta>

Työterveyslaitos 2012. Työterveyshuollon tehtävät. Viitattu 10.4.2012
<http://www.ttl.fi/fi/tyoterveyshuolto/mita/sivut/default.aspx>

Valtiovarainministeriö 2010. Viitattu 18.4.2012
http://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/01_tyoskentely_valtiolla/index.jsp

Julkaisemattomat lähteet

Henkilökohtainen tiedonanto kunta X:n talousjohtaja, 2009.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	8
Kuvio 2: Tyytymättömyydestä aiheutuvia käyttäytymisongelmia	10
Kuvio 3: Pelkistetty suoritusmalli	13
Kuvio 4: Vastaajien ikäjakauma	35
Kuvio 5: Työsuhteen laatu.....	35
Kuvio 6: Työyhteisössäni vallitsee hyvä ilmapiiri.....	36
Kuvio 7: Työyhteisössäni osataan ratkaista ristiriitoja	37
Kuvio 8: Saan tarvittaessa apua ja tukea työtovereiltani.....	37
Kuvio 9: Työpaikallani suvaitaan erilaiset näkemykset ja ihmisten erilaisuus	38
Kuvio 10: Työpaikallani suhtaudutaan avoimesti työtä koskeviin aloitteisiin ja parannusehdotuksiin	38
Kuvio 11: Pystyn vaikuttamaan työtäni koskeviin asioihin.....	39
Kuvio 12: Yhteistyö työyhteisöni sisällä toimii hyvin	40
Kuvio 13: Saan esimieheltäni riittävästi tukea ja apua työssäni	40
Kuvio 14: Tiedän tarkalleen omat työtehtäväni ja mitä minulta odotetaan	41
Kuvio 15: Saan esimieheltäni riittävästi palautetta työstäni.....	42
Kuvio 16: Esimieheni on pätevä	42
Kuvio 17: Esimieheni toiminta on puolueetonta ja oikeudenmukaista	43
Kuvio 18: Kehityskeskustelujen määrä ja tiheys on mielestäni riittävä.....	43
Kuvio 19: Kehityskeskustelu esimieheni kanssa vastaa odotuksiani ja tarpeitani	44
Kuvio 20: Viihdyn työssäni.....	45
Kuvio 21: Työni on mitoitettu resursseja (esim. aika) vastaavaksi	45
Kuvio 22: Työkuormitus jakautuu oikeudenmukaisesti työpaikallani	46
Kuvio 23: Minulla on hyvät voimavarat kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssäni	46
Kuvio 24: Työni vastaa hyvin osaamistani ja koulutustani.....	47
Kuvio 25: Työssäni on tarpeeksi haasteita.....	48
Kuvio 26: Koen työni arvokkaaksi	48
Kuvio 27: Työni tarjoaa mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen.....	49
Kuvio 28: Työpaikallani palkitaan hyvästä osaamisesta ja tuloksesta.....	49
Kuvio 29: Pidän viestinnän menetelmiä riittävinä ja oikeina	50
Kuvio 30: Esimieheni tiedottaa nopeasti tärkeistä asioista	50
Kuvio 31: Tiedon kulku työtovereiden kesken on avointa ja toimii hyvin	51
Kuvio 32: Osaamiseni vastaa määriteltäviä työtehtäviä	51
Kuvio 33: Työyhteisöni osaaminen on ajan tasalla.....	52
Kuvio 34: Työni tarjoaa mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen.....	53
Kuvio 35: Omaani ja työyhteisöni osaamisen kehittymistä edistetään riittäväällä ja suunnitelmallisella koulutuksella ja kehittämismalleilla	53
Kuvio 36: Työmenetelmät ja -välineet ovat riittävät ja ajantasalla.....	54

Kuvio 37: Ergonomiset tekijät on otettu hyvin huomioon työpaikallani	55
Kuvio 38: Terveydelliset tekijät on otettu hyvin huomioon työpaikallani	55
Kuvio 39: Turvallisuuteen liittyvät tekijät on otettu hyvin huomioon työpaikallani.....	56
Kuvio 40: Työkykyni on hyvä työni fyysisten vaatimusten kannalta	56
Kuvio 41: Työkykyni on hyvä työni henkisten vaatimusten kannalta	57
Kuvio 42: Olen tyytyväinen työhöni	57
Kuvio 43: Työterveyshuolto toimii kunnassani hyvin	58
Kuvio 44: Työkykyä ylläpitävä työ-toiminta on mielestäni riittävällä tasolla.....	59
Kuvio 45: Kunnan työ-toiminnassa voisi mielestäni panostaa enemmän.....	59

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

KUNTA X:N TYÖHYVINVOINTIKYSELY 2009

Kyselyyn vastataan nimettömänä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa.

TAUSTATIEDOT

(Rasti ruutuun oikean vaihtoehdon kohdalle)

Sukupuoli

- ☐ mies
☐ nainen

Ikä

- ☐ alle 25 vuotta
☐ 25-34 vuotta
☐ 35-44 vuotta
☐ 45-54 vuotta
☐ 55 vuotta tai vanhempi

Yksikkö

- ☐ Hallinto- ja talousosasto
☐ Ruokapalveluyksikkö
☐ Tekninen osasto
☐ Sosiaalityö
☐ Laitoshoidto / Vanhuspalvelut
☐ Kotihoito
☐ Sivistysosasto / hall. vap.aik. kirjasto
☐ Opetus / kirkonkylä 1-6lk
☐ Opetus / sivukoulut
☐ Opetus / yläaste ja lukio

- Työsuhte
- ☐ vakinainen (toistaiseksi voimassa oleva)
 - ☐ määräaikainen
 - ☐ sijainen
 - ☐ muu

Kuinka kauan olet työskennellyt kunnan X palveluksessa? _____ vuotta

Vastaa seuraaviin väittämiin sinusta parhaiten sopivimmalla vaihtoehdolla:
(Rasti ruutuun)

- 1: Täysin eri mieltä
- 2: Eri mieltä
- 3: Ei samaa eikä eri mieltä
- 4: Samaa mieltä
- 5: Täysin samaa mieltä

TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS

	1	2	3	4	5
1. Työyhteisössäni vallitsee hyvä ilmapiiri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Työyhteisössäni osataan ratkaista ristiriitoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Saan tarvittaessa tukea ja apua työtovereiltani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Työpaikallani suvaitaan erilaiset näkemykset ja ihmisten erilaisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Työpaikallani suhtaudutaan avoimesti työtä koskeviin aloitteisiin ja parannusehdotuksiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Pystyn vaikuttamaan työtäni koskeviin asioihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Yhteistyö työyhteisöni sisällä toimii hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

8. Saan esimieheltäni riittävästi tukea ja apua työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Tiedän tarkalleen omat työtehtäväni ja mitä minulta odotetaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Saan riittävästi palautetta työstäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Esimieheni on pätevä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | | | |
|--|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 12. Esimieheni toiminta on puolueetonta ja oikeudenmukaista | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Kehityskeskustelujen määrä ja tiheys on mielestäni riittävä | kyllä | <input type="checkbox"/> | | ei | <input type="checkbox"/> | |
| 14. Kehityskeskustelu esimieheni kanssa vastaa odotuksiani ja tarpeitani | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

KUORMITTAVUUS

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 15. Viihdyn työssäni | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Työni on mitoitettu resursseja (esim. aika) vastaavaksi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Työkuormitus jakautuu oikeudenmukaisesti työpaikallani | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Minulla on hyvät voimavarat kohdata muutoksia ja uusia haasteita työssäni | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

HAASTAVUUS JA PALKITSEVUUS

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 19. Työni vastaa hyvin osaamistani ja koulutustani | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Työssäni on tarpeeksi haasteita | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. Koen työni arvokkaaksi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Työni tarjoaa mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. Työpaikallani palkitaan hyvästä osaamisesta ja tuloksesta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

TIEDON KULKU JA AMMATILLINEN OSAAMINEN

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 24. Pidän viestinnän menetelmiä riittävinä ja oikeina | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. Esimieheni tiedottaa nopeasti tärkeistä asioista | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. Tiedon kulku työtovereiden kesken on avointa ja toimii hyvin | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. Osaamiseni vastaa määriteltyjä työtehtäviä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. Työyhteisöni osaaminen on ajan tasalla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. Työni tarjoaa mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. Omaani ja työyhteisöni osaamisen kehittymistä edistetään riittävällä ja suunnitelmallisella koulutuksella ja kehittämismalleilla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

TYÖKYKY JA -OLO

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 31. Työmenetelmät ja -välineet ovat riittävät ja ajan tasalla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. Ergonomiset tekijät on otettu hyvin huomioon työpaikallani | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. Terveydelliset tekijät on otettu hyvin huomioon työpaikallani | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. Turvallisuuteen liittyvät tekijät on otettu hyvin huomioon työpaikallani | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35. Työkykyni on hyvä työni fyysisten vaatimusten kannalta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

36. Työkykyni on hyvä työni henkisten vaatimusten kannalta ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
37. Olen tyytyväinen työhöni ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
38. Työterveyshuolto toimii kunnassani hyvin ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
39. Työkykyä ylläpitävä työ -toiminta on mielestäni riittävällä tasolla ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

40. Kunnan työ -toiminnassa voisi mielestäni panostaa enemmän

Yhteisölliseen toimintaan (koko henkilöstön yhteiset ohjelmat ja tapahtumat) ☐

Yksilölliseen toimintaan (esim. liikuntaselit, liikuntaohjaus, kuntoseurannat) ☐

41. Millaista palautetta haluaisit antaa kunnalle hyvinvointiin liittyen?

(Voit tarvittaessa jatkaa vastaustasi paperin kääntöpuolelle)

KIITOS VASTAUKSISTASI!